



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Perfil del administrador educativo e inteligencia emocional en el  
clima organizacional de directivos, UGEL 01, Lima, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**

**Mtra. Wall Chávez, Luz Adith (ORCID:0000-0002-9382-6084)**

**ASESORA:**

**Dra. Guzman Meza, Maritza Emperatriz (ORCID: 0000-0003-1514-5440)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión de Políticas Públicas y del Territorio**

**LIMA — PERÚ**

**2021**

### **Dedicatoria**

A mis padres, Enrique y Luz, con la tristeza, el amor y el agradecimiento de siempre que se magnifica en momentos como

### **Agradecimiento**

A la universidad César Vallejo por acogerme en esta etapa de posgrado y a mi asesora por la paciencia que sólo la poseen los maestros.

## Índice de contenidos

<b>Dedicatoria</b>	ii
<b>Agradecimiento</b>	iii
<b>índice de contenidos</b>	iv
<b>Índice de tablas</b>	v
Índice de gráficos y figuras	vii
ABSTRACT	ix
RESUMO	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	6
<b>III. METODOLOGÍA</b>	25
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación</b>	26
3.2. Variables y operacionalización	26
3.3. Población y muestra	27
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.5. Procedimientos	30
3.6. Método de análisis de datos	31
3.7. Aspectos éticos	31
<b>IV. RESULTADOS</b>	32
<b>V. DISCUSIÓN</b>	56
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	61
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	64
<b>VIII. PROPUESTA</b>	67
REFERENCIAS	78
ANEXOS	82

## Índice de Tablas

Tabla 1	Alfa de Cronbach: Perfil del Administrador Educativo	30
Tabla 2	Alfa de Cronbach: Inteligencia Emocional	30
Tabla 3	Alfa de Cronbach: Clima organizacional	30
Tabla 4	Frecuencia y porcentajes: Perfil del Administrador Educativo	33
Tabla 5	Frecuencia y porcentajes: Administrador educativo	34
Tabla 6:	Frecuencia y porcentajes: Inteligencia emocional	35
Tabla 7	Frecuencia y porcentajes: Inteligencia emocional dimensiones	36
Tabla 8	Frecuencias y porcentajes:Clima organizacional	38
Tabla 9	Frecuencias y porcentajes de las dimensiones: Clima organizacional	38
Tabla 10	Prueba de Kolmogorov Smirnov perfil del administrador educativo	40
Tabla 11	Prueba de Kolmogorov Smirnov Inteligencia Emocional	40
Tabla 12:	Prueba de Kolmogorov Smirnov Inteligencia Emocional	40
Tabla 13	Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en el Clima	41
Tabla 14	Resultado de Nagelkerke de la hipótesis general	42
Tabla 15	Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y Clima Organizacional	42
Tabla 16	El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2)	43
Tabla 17	Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 1	43
Tabla 18	Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Trabajo en Equipo (hipótesis específica 1)	44.
Tabla 19	El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la Comunicación	45
Tabla 20	Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 2	46

Tabla 21	Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Comunicación (hipótesis específica 2)	46
Tabla 22	El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la Igualdad de los directivos	47
Tabla 23	Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 3	48
Tabla 24	Tabla cruzada de variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Igualdad (hipótesis específica 3).	48
Tabla 25	Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la Condición Física de los directivos de la Red 11 - UGEL 01.	49
Tabla 26	Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 4	50
Tabla 27	Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Condición Física (hipótesis específica 4)	50
Tabla 28	Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en el liderazgo de los directivos de la Red	51
Tabla 29	Resultado de Nagelkerke	52
Tabla 30	Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Liderazgo (hipótesis específica 5)	52
Tabla 31	El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la motivación de los directivos	53
Tabla 32	Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 6	53

## Índice de gráficos

<b>Figura 1</b>	Niveles de las variables	33
<b>Figura 2</b>	Niveles de la variable Perfil del Administrador Educativo	33
<b>Figura 3</b>	Detalle de las frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable 1	34
<b>Figura 4</b>	Niveles de la variable Inteligencia Emocional.	46
<b>Figura 5</b>	Cuadro de las frecuencias y porcentajes establecidos en las dimensiones de la variable 2	47
<b>Figura 6</b>	Niveles de la variable Clima Organizacional	48
<b>Figura 7</b>	Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de Clima Organizacional	48

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como fin establecer la incidencia del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01, Lima, 2020; para lo cual se validó el cuestionario que mide el clima organizacional, en tanto que los otros dos se contextualizaron y fueron aplicados a la muestra censal de 120 directivos.

El enfoque empleado fue el cuantitativo, y el diseño correlacional causal transeccional; siendo empleado el método hipotético deductivo. La confiabilidad alcanzó ,988 para el cuestionario del Perfil del Administrador Educativo, en tanto que el de Inteligencia Emocional presentó ,950 y el de Clima Organizacional ,940. De otro lado, para la contrastación de las hipótesis se aplicó la prueba de regresión ordinal.

Los resultados obtenidos evidenciaron la incidencia del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional en el clima organizacional; obteniéndose en la mayoría de las contrastaciones hipotéticas el valor  $\text{sig} = ,000 < 0,05$  originando el rechazo de la hipótesis nula. Sin embargo, en algunos casos de las comparaciones específicas la incidencia es baja, aunque manteniendo el rango de correlación propuesta.

Palabras claves: Administrador, inteligencia, emocional, clima, organizacional.



## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to establish the incidence of the profile of the educational administrator and emotional intelligence in the organizational climate of managers of UGEL 01, Lima, 2020; for which the questionnaire that measures the organizational climate was validated, while the other two were contextualized and applied to the census sample of 120 principals.

The approach used was the quantitative one, and the transactional causal correlational design; being used the hypothetical deductive method. The reliability reached ,988 for the Educational Administrator Profile questionnaire, while the Emotional Intelligence questionnaire presented ,950 and the Organizational Climate questionnaire ,940. On the other hand, the ordinal regression test was applied to check the hypotheses.

The results obtained evidenced the incidence of the Educational Administrator Profile and Emotional Intelligence in the Organizational Climate; obtaining in most of the hypothetical tests the value  $\text{sig} = ,000 < 0,05$  causing the rejection of the null hypothesis. However, in some cases of the specific comparisons the incidence is low, although maintaining the range of correlation proposed.

Keywords: Administrator, emotional, intelligence, organizational, climate.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi estabelecer a incidência do perfil do administrador educacional e da inteligência emocional no clima organizacional dos gestores da UGEL 01, Lima, 2020; para o qual foi validado o questionário que mede o Clima Organizacional, enquanto os outros dois foram contextualizados e aplicados à amostra censitária de 120 executivos.

A abordagem utilizada foi a quantitativa e o delineamento causal correlacional transversal; sendo usado o método dedutivo hipotético. A confiabilidade atingiu 988 para o questionário Perfil do Administrador Educacional, enquanto o questionário de Inteligência Emocional apresentou 950 e o questionário de Clima Organizacional, 940. Por outro lado, o teste de regressão ordinal foi aplicado para testar as hipóteses.

Os resultados obtidos evidenciaram a incidência do perfil do administrador educacional e da inteligência emocional no clima organizacional; obtendo na maioria dos testes hipotéticos o valor sig =, 000 <0,05, causando a rejeição da hipótese nula. Porém, em alguns casos das comparações específicas, a incidência é baixa, embora mantendo a faixa de correlação proposta.

Palavras-chave: Administrador, inteligência, emocional, clima, organizacional.

## I. INTRODUCCIÓN

El trabajo se ha convertido en el eje motor no sólo de la economía mundial, sino también de la vida del ser humano. Su forma de sobrevivencia y sus propósitos de mejora se relacionan con esta actividad productiva en la que pone años de existencia, algunos con un éxito total o relativo y otros con grandes resquebrajamientos a través del tiempo y por cuestiones internas de la organización a la cual pertenecen.

Uno de los factores intervinientes en cualquier tipo de trabajo es el ambiente que rodea a los trabajadores durante las horas que permanecen juntos como miembros de un colectivo laboral; el que este sea agradable o no depende de las cualidades que tenga quien lo lidere ya que de él emanan actitudes que son evaluadas por los subordinados y que marcarán la diferencia entre lo que es trabajar complacido u obligado.

A nivel mundial, el Foro Económico Mundial señaló que la inteligencia emocional será base en el ámbito empresarial y una de las diez habilidades laborales más buscadas en este año. De otro lado, un estudio de Career Builder realizado en 2600 gerentes de contratación arrojó que el 71% valora más la inteligencia emocional que un buen coeficiente intelectual. Asimismo, en Alemania se publicó un informe en la revista Der Spiegel referido a la relación causa efecto referido a la capacidad gestora de las emociones y el ambiente laboral.

A nivel nacional, en el Perú existen muchas denuncias –en el Ministerio de Trabajo– sobre acoso y hostigamiento laboral, siendo el mayor reporte en mujeres. Según estadísticas al respecto, desde octubre del 2018 a inicios del 2019 el 97,4% de denunciantes son mujeres y el 100% de denunciados son hombres, en tanto que el 74% de dichos casos son dados dentro de una relación laboral jerárquica. Esto es muestra total de un inadecuado clima organizacional y de un líder lleno de falencias para ejercer dicho cargo.

A nivel regional, un estudio de Genderlab (organismo para la inclusión laboral) elaborado en Lima, sostiene que sólo dos de cada cien víctimas de hostigamiento laboral interpone la denuncia correspondiente, un 29% ni siquiera comenta lo sucedido por temor a perder el empleo y un 25% expresa que no siente un buen clima en su entorno y detesta actitudes de quien lo dirige. Estos resultados evidencian la falta de una formación adecuada en aquellas personas que van a tener la responsabilidad de tener grupos a su cargo y que debería ser promovida impostergablemente.

A nivel local, en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 01 se establecen cursos continuos de capacitación para directivos, pero estos no destacan las potencialidades que debe poseer un director; es decir no lo forma integralmente para asumir lo diversificado de situaciones que debe enfrentar. Asimismo, se evidencia el mal clima organizacional en varias instituciones educativas, como la falta de liderazgo y/o inteligencia emocional del directivo para aplicarla en la solución de los problemas institucionales.

Por lo expuesto, se colige que lo agradable del trabajo y contar con un líder calificado contribuyen al crecimiento de cualquier organización; de allí la necesidad de realizar la presente investigación que está orientada al sector Educación por la trascendencia de su acción en la vida de todos como fuerza motivadora de cambio personal y colectivo, testigos son las sociedades desarrolladas que ostentan modelos insuperables en el orbe.

El problema general a determinarse es ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y de la inteligencia emocional en el clima organizacional de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020? y los problemas específicos los constituyen: ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020? ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la comunicación de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020? ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la igualdad de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020? ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la condición física de los directivos de la UGEL 01, Lima 2020? ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020? ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la motivación de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020?

La justificación teórica se basó en la comprobación de las teorías que sostienen que existe una relación causal entre el perfil del administrador y la inteligencia emocional con el clima organizacional; ante ello el presente estudio aporta el resultado de una nueva población enriqueciendo lo ya existente.

La justificación práctica se presenta con el aporte de la investigación en la vida real, para crear un apropiado clima organizacional en los centros educativos y, por consiguiente, lograr el cumplimiento de los objetivos dados en la formación de

estudiantes. La justificación metodológica se produce cuando se deja una nueva forma de relacionar las variables y la aplicación de determinados instrumentos que forman un precedente para futuras investigaciones sobre el mismo tema. La justificación epistemológica se funda en el aporte que hace la presente investigación al conocimiento a través de la práctica científica, sus teorías y el producto resultante de esto. Dados los métodos, límites, fundamentos y validez del conocimiento abordado; así como la formulación y uso del método científico, se colige la presencia de la epistemología en todo lo descrito.

El objetivo general fue determinar la incidencia del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01. En tanto que los objetivos específicos son: Establecer la incidencia del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de directivos de la UGEL 01. Demostrar la incidencia del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01. Identificar la incidencia del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la igualdad de directivos de la UGEL 01. Encontrar la incidencia del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la condición física de directivos de la UGEL 01. Hallar la incidencia del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el liderazgo de directivos de la UGEL 01. Estimar la incidencia del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la motivación de directivos de la UGEL 01.

La hipótesis general está determinada en el enunciado: Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01. Y las hipótesis específicas se expresan de la siguiente forma: Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de directivos de la UGEL 01. Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01. Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la igualdad de directivos de la UGEL 01. Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la condición física de directivos de la UGEL 01. Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el liderazgo de directivos

de la UGEL 01. Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la motivación de directivos de la UGEL 01.

## **II. MARCO TEÓRICO**



(Den, Yu, 2020) Followers' strengths-based leadership and strengths use of followers: The roles of trait emotional intelligence and role overload. Es una tesis doctoral que probó la relación entre el liderazgo y las fortalezas basadas en sus seguidores con el rol mediador de la inteligencia emocional. La muestra fue de 520 trabajadores que laboraban en diversas empresas en China, siendo el muestreo por conveniencia. Los resultados encontrados detallan que la fuerza del liderazgo se relaciona positivamente con la inteligencia emocional ( $r=0,28$ ,  $p<01$ ) y con las fortalezas de los seguidores ( $r=0,18$ ,  $p<01$ ). Asimismo, la inteligencia emocional mantiene relación positiva con las fortalezas de los seguidores ( $r=0,34$ ,  $p<01$ ).

Maamari, Majdalani (2017) "Emotional intelligence, leadership style and organizational climate". Estudio doctoral cuantitativo y correlacional que buscó establecer la relación entre los constructos inteligencia emocional, liderazgo y clima organizacional. Se buscó destacar el fin mediador del liderazgo relativizándolo con la inteligencia emocional de los líderes en el sentimiento de clima organizacional de los trabajadores. La muestra fue de 258 predominando el grupo de edades entre 18 a 25 años (43%), 125 varones (48%) y 133 mujeres (51,6%). Los resultados arrojaron que la edad se correlaciona débilmente con la IE ( $r=.225$  y  $.129$ ) con  $\text{sig}=.000$  y  $p<.05$ . En segundo lugar, la educación presenta poca correlación con el estilo de liderazgo ( $r=.181$ ;  $\text{sig}=.004$ ,  $p<.01$ ) y con IE ( $r=.153$ ;  $\text{sig}=.014$ ,  $p<.05$ ). En tercer lugar, la experiencia laboral está altamente correlacionada con el líder actual ( $r=.799$ ;  $\text{sig}=.000$ ,  $p<.01$ ). En cuarto lugar, la IE se correlaciona moderadamente con el estilo de liderazgo ( $r=.523$ ;  $\text{sig}=.000$ ,  $p<.01$ ). Por último, el clima organizacional está correlacionado con el liderazgo ( $r=.273$ ;  $\text{sig}=.007$ ,  $p<.01$ ).

Mesa (2015), "Inteligencia emocional, rasgos de personalidad e inteligencia psicométrica en adolescentes". Esta tesis doctoral buscó correlacionar la inteligencia emocional de rasgo y la personalidad en adolescentes. La muestra estuvo representada por 805 estudiantes entre 11 a 19 años de República Dominicana y España. Los resultados arrojaron correlaciones bajas, aunque significativas, dándose el mayor porcentaje entre la IE de rasgo y las dimensiones extraversión, conciencia e inestabilidad emocional. Destacaron en sociabilidad los varones de ambos países y los dominicanos en IE de rasgo; en tanto que los españoles mostraron una mayor falta de estabilidad emocional y más severidad en sus juzgamientos personales. Se concluyó en que la madurez emocional y las acciones individuales dependen del contexto y de las interacciones personales.

Vásquez, Liesa y Bernal (2016) "El Camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España". En el citado artículo se propone un modelo sustentado en el perfil administrativo y la parte formativa que lo envuelve ya que se alimentará de él por lo que se analizaron las competencias dentro del marco legal e investigador. En esto se halló una bifurcación entre el líder y el gestor técnico, con preponderancia del liderazgo. Asimismo, se presentaron alcances de perfeccionamiento al modelo formador actual que se circunscribe a cuestiones formales o de gestión.

Serrano (2017) "Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz". Es un trabajo doctoral de tipo básico, transversal que busca determinar las competencias que debe tener un director para obtener buenos resultados que beneficien a los integrantes de su institución. La muestra estuvo conformada por 375 directivos de los que el 72.3% afirmó haber recibido algún curso formativo de no más de 60 horas a pesar del tiempo que llevan en el cargo y que se manifiesta así: 4 años (35%), 8 años (28%), 12 años (22%), 16 años (8%), más de 16 (7%). Se concluye en que el perfil directivo debe estar marcado por un buen liderazgo acompañado de conocimientos renovables oportunamente.

Sagredo, Castelló (2019) "Gestión Directiva y Clima Organizacional en la Educación de Personas Adultas en Chile". Es un artículo basado en una investigación correlacional, de tipo no experimental, transversal. La población fue conformada por los docentes que trabajan en instituciones educativas para personas adultas en Chile, siendo la muestra de 40 profesores. Se utilizó un cuestionario en escala ordinal y para su análisis se aplicó la correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación significativa entre las variables estudiadas por lo que se estableció que tanto la administración del líder educativo como el clima de su entorno van a tener repercusión en el alcance de las metas de la escuela de adultos. El constructo clima organizacional tuvo un 67,5% entre las opciones "muy de acuerdo" y "de acuerdo" por lo que se estableció que es importante para los encuestados; en tanto que la gestión directiva cobró relieve en la motivación y la generación de compromiso.

Pacheco (2017) "Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba". Es una tesis doctoral, no experimental, cuantitativa de diseño transversal, correlacional que presenta a la

variable clima organizacional como independiente. Se obtuvo una muestra de 50 gerentes y administradores y 96 trabajadores de las PYMES de Riobamba, buscando así mantener la relación entre clima organizacional (variable independiente) y desempeño laboral (variable dependiente) usando un cuestionario de elaboración del investigador. Los análisis determinaron la evidencia de una correlación entre ambas variables, ratificándose la hipótesis general del estudio realizado.

Pecino (2016) "Clima organizacional y sus consecuencias. Estudios multinivel en el sector público". Es una tesis doctoral, cuantitativa de diseño correlacional, transversal. Para la ejecución de esta investigación se extrajeron cuatro muestras de empleados de diferentes instituciones públicas. El propósito es encontrar la relación causa efecto entre clima organizacional y los distintos ámbitos de trabajo tomados como referentes. Se aseveró que existe una correlación significativa entre ambos constructos por lo que el clima organizacional tendrá efectos en la gestión de recursos humanos en el sector público.

Pedraza (2018) "El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano". Es un artículo basado en un estudio cuantitativo, no experimental, de corte transversal. Se conformó una muestra de 133 encuestados quienes desarrollaron el cuestionario de Litwin y Stringer. Los resultados afirmaron la relación positiva y significativa entre tres dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral ( $r$  cuadrado ajustado 0.69, valor  $F= 99.489$  con  $Pv= 0.000$ ), destacando los factores identidad, apoyo y ambiente de afecto en la variable independiente. Asimismo, tanto los encuestados del sector público como del privado valoran la autonomía y el reconocimiento por su trabajo ( $t=1.422$ ;  $pv= 0.157$ ); sin embargo, hay un índice mayor de importancia en la identidad con su organización en el sector privado, a pesar de que en la encuesta ellos solo representaron el 25.6%.

Benites (2016) "Inteligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016". Tesis doctoral, de enfoque cuantitativo, diseño correlacional causal y cuyo método empleado fue el hipotético deductivo; se empleó la encuesta que se concretizó a través de cuestionarios con medición ordinal Likert. Para el análisis inferencial de las hipótesis se realizó la prueba de regresión ordinal. Los resultados arrojaron que la inteligencia emocional y la cultura organizacional

inciden en la satisfacción laboral del programa antes mencionado ( $p < 0.05$  por lo tanto se rechaza  $H_0$ ).

Flores (2018) "Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017". Investigación doctoral no experimental, correlacional. Se intentó mostrar la relación entre ambas variables por lo que se trabajó en una muestra de 271 docentes siendo el muestreo probabilístico estratificado. El procesamiento con el SPSS indicó que los modelos entre las dimensiones de gestión educativa y clima organizacional produce algunos de los siguientes ajustes (M3:  $R^2=0,090$ , determina el 9% del factor apoyo; M5:  $R^2=0,130$ , señala el 13% del factor organización; M6: 10% del factor control; M10:  $R^2=0,062$ , refiere 6,2% del factor comodidad. Se concluye en la carencia de la gestión administrativa y gestión comunitaria en deterioro de la estabilidad y autorrealización de los docentes. En términos generales se precisa de una buena gestión que impulse un clima organizacional óptimo que impulse el seguimiento de las metas organizacionales.

Pilares (2015) "Inteligencia emocional, estrés laboral y clima laboral en los docentes de las instituciones educativas estatales, del nivel secundario, del distrito de Abancay". Tesis doctoral, no experimental, descriptiva, correlacional y contó con una población de 225 educadores de centros educativos del nivel secundario, siendo la muestra de 106 profesores. Los instrumentos ejecutados fueron el de BarOn (ICE) destinado a la variable inteligencia emocional, en estrés laboral se ejecutó el Inventario de MBI de Maslach y S.E Jackson Síndrome y para clima laboral se usó el instrumento CL-SPC. Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman y al procesar los datos obtenidos se determinó una relación significativa entre las variables inteligencia emocional, estrés laboral y clima laboral dentro del contexto mencionado. Es concluyente que, si mejora la inteligencia emocional, decrece el estrés laboral y se establece el mejoramiento del clima laboral de dichos profesores.

Berberoglu (2018) "Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals". Es una investigación cuantitativa que se realizó con datos de trabajadores de nosocomios públicos del norte de Chipre y que fueron analizados con el programa destinado a Ciencias Sociales (SPSS 22), empleándose la observación de regresión lineal y ANOVA para la demostración de la hipótesis

planteada. Se utilizó el cuestionario Organizational Climate Scale (CLIOR) de 14 ítems y que fue adaptado para la investigación, obteniéndose 0,084 de Alfa de Cronbach. El 74,6 % de los encuestados fue del sexo femenino y la edad entre 31 a 40 años representó el 40.6% y el 48,4 % enfermeras. Se comprobó que si el clima organizacional es positivo, el compromiso y desempeño organizacional también lo es, produciéndose una relación causal en el constructo clima organizacional con relación de efecto en la productividad de la muestra aplicada.

Webber (2016) "Higher Education Administration and Leadership: Current Assumptions, Responsibilities and Considerations". El artículo describe la evolución del rol de los líderes educativos en la educación superior. Presenta cuatro lineamientos: el impacto social, la participación comunitaria, el éxito en el mercado laboral y la estabilidad de la institución. Dentro de las responsabilidades establecidas están: la planificación, el emprendimiento académico, la toma de decisiones, generación de ingresos, creación de alternativas académicas para los alumnos, el desarrollo de la malla curricular y el marketing. El liderazgo resulta muy importante para la solución de problemas o realización de proyectos institucionales, por lo que esta cualidad debe ser necesaria en el administrador educativo tanto del sector estatal como del particular. Además, la regulación de la formalidad de la educación apunta a disminuir las desigualdades sociales, culturales y económicas que son producto del contexto social.

Carroll (2017) "Leadership and emotional intelligence: Ability-based and mixed models of emotional intelligence as predictors of leadership performance across manager levels". El propósito de esta investigación doctoral fue indagar sobre la validez predictiva de diversas manifestaciones de inteligencia emocional en lo que respecta a liderazgo carismático transformacional. Se comparó el modelo mixto de inteligencia emocional con la inteligencia emocional basada en capacidades para determinar cómo influyen en el comportamiento del liderazgo. Se utilizaron los cuestionarios Genos EI, MLQ y otro demográfico los que se aplicaron a 168 líderes dando como resultado una incidencia significativa de la inteligencia emocional predictiva en el comportamiento de liderazgo carismático y transformacional; en tanto que la inteligencia emocional basada en habilidades ejerce también cierta influencia en ese tipo de liderazgo. Asimismo, se estableció que la inteligencia emocional puede tener efecto sustancial con otros constructos psicológicos, lo cual se constituye como un llamado a futuras investigaciones.

Riski, Harapan, Arafat (2018) "Influence of school principal and organizational climate supervision on teachers' performance". En el presente estudio se buscó precisar la influencia del colegio y la supervisión del directivo en el clima organizacional como desencadenante del rendimiento de los maestros de la escuela secundaria básica del distrito de Bukit Kecil Palembang. El total poblacional fue de 176 docentes y una muestra aleatoria de 64 encuestados, los análisis de datos se dieron mediante la prueba t y la f. La lectura de los resultados concluyó en que existe influencia de la supervisión del director y del clima organizacional en el desempeño de los profesores de secundaria del lugar citado. La supervisión del director fue igual a 75% del valor medio ideal, en tanto que el clima organizacional también obtuvo el 75% pero de su valor ideal.

Moslehpour, Altantsetseg, Mou and Wong (2018) "Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees". Este estudio investigó qué factores mantienen la sostenibilidad entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los trabajadores en el área estatal de Mongolia. El cuestionario está diseñado mediante una síntesis de constructos, la muestra fue de 143 oficiales que laboran en las unidades primarias y medias de la administración de Mongolia. Se confirmó la validez y confiabilidad del instrumento a través del análisis factorial, la prueba de confiabilidad y de colinealidad y el de correlación. La hipótesis de estudio fue comprobada con el análisis de regresión múltiple, empleando el modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados señalan que el clima organizacional y el estilo de trabajo se complementan para mediar la relación entre liderazgo y satisfacción laboral. Asimismo, un clima organizacional positivo contribuirá al nivel óptimo de la satisfacción laboral; permitiendo estos hallazgos a impulsar estrategias exitosas de recursos humanos.

Lynch (2017) "Responsibilities of today's principal: implications for principal preparation programs and principal certification policies". Los directores en la actualidad deben cumplir con la tarea de administradores del personal, los fondos económicos y la planificación estratégica. Así también son considerados líderes formativos en sus colegios, asumiendo la responsabilidad de promover el aprendizaje en los estudiantes, incluidos aquellos con habilidades diferentes. Esta función se problematiza en las provincias ya que las zonas rurales (en EEUU) son las que presentan un alto porcentaje de alumnos con discapacidades y una significativa deserción de profesores de educación especial. Esto ha generado que

haya una reconstrucción en los programas de capacitación de los directores, considerando nuevas filosofías y prácticas coadyuvantes al entorno.

Maamari, Majdalani (2017) "Emotional intelligence, leadership style and organizational climate". Artículo basado en un estudio cuantitativo y correlacional que busca determinar la relación entre las variables inteligencia emocional, liderazgo y clima organizacional. Se busca destacar el fin mediador del liderazgo vinculado con la inteligencia emocional de los líderes en el sentimiento de clima organizacional de los trabajadores. La muestra es de 258 predominando el grupo de edades entre 18 a 25 años (43%), 125 varones (48%) y 133 mujeres (51,6%). Los resultados arrojaron que la edad se correlaciona débilmente con la IE ( $r=.225$  y  $.129$ ) con  $\text{sig}=.000$  y  $p<.05$ . En segundo lugar, la educación presenta poca correlación con el estilo de liderazgo ( $r=.181$ ;  $\text{sig}=.004$ ,  $p<.01$ ) y con IE ( $r=.153$ ;  $\text{sig}=.014$ ,  $p<.05$ ). En tercer lugar, la experiencia laboral está altamente correlacionada con el líder actual ( $r=.799$ ;  $\text{sig}=.000$ ,  $p<.01$ ). En cuarto lugar, la IE se correlaciona moderadamente con el estilo de liderazgo ( $r=.523$ ;  $\text{sig}=.000$ ,  $p<.01$ ). Por último, el clima organizacional está correlacionado con el liderazgo ( $r=.273$ ;  $\text{sig}=.007$ ,  $p<.01$ ).

Aitsl (2019) "Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles". En el presente artículo se establece el estándar de un director australiano, el cual debe reunir los siguientes requisitos: incrementar el rendimiento de los alumnos, desarrollar la equidad y la excelencia, establecer una enseñanza y aprendizaje de calidad, cubrir las expectativas de los usuarios y del gobierno, impulsar un sistema educativo acorde al siglo XXI, estar premunido de las prácticas profesionales que le han dado un liderazgo eficaz, sensible a la naturaleza diversa de las escuelas australianas, poseer un liderazgo distribuido y colaborativo que permita el trabajo en grupo y el cumplimiento de las metas institucionales con un norte evolutivo que crezca positivamente en la medida en que se posee de más experiencia laboral.

Chader y Ovono (2019) "Les compétences émotionnelles des dirigeants au service de la créativité organisationnelle. Une étude dans les startups de la Région Occitanie". El presente artículo especifica la relación entre las destrezas de las emociones en los líderes y la creatividad organizacional, la cual se muestra como causa-efecto. Este fue el resultado de un estudio efectuado en startups (empresas nacientes con grandes posibilidades de crecimiento) y que determina que se

articulan las cinco habilidades emocionales dadas por Mikolajczak (2014) con las tres dimensiones endógenas señaladas por Dechamp y Szostak (2016). Los resultados destacaron la función primordial de las destrezas emocionales de los líderes en la estimulación y desarrollo de la creatividad organizacional, surgida con una gestión adaptada a las necesidades de los empleados y a través de un clima organizacional de calidad. Esto demuestra la relevancia formativa en habilidades emocionales de los líderes y la necesidad de considerarlas en el periodo de captación de personas creativas (p.53 al 78).

Chader (2020) “Le leadership émotionnel: les compétences émotionnelles au service du leadership”. Las emociones son estados breves provocados por una situación específica y compuesta por cuatro factores; la cognición, la fisiología, la expresión motora y el sentimiento. En esta investigación se pone en relevancia al líder emocional quien debe tener como habilidad principal el mostrar interés en sus colaboradores, siendo esta la base para el surgimiento de otros aportes emocionales que lo elevarán a un nivel superior al resto. Esta compleja habilidad posee las dimensiones de disponibilidad emocional y auténtica comunicación emocional lo cual demuestra la necesidad del acto comunicativo entre el jefe y sus subordinados. De allí se desprende que la función del líder actual es también administrar las emociones de manera efectiva, ya que ahora se perciben como primordiales dentro de los ámbitos laborales y se consideran predictores del rendimiento productivo en cualquier organización. Las habilidades emocionales están dadas por las diversas formas en que los sujetos identifican, expresan, comprenden, utilizan y regulan sus emociones y las de los demás. Aquellas van a influir en el liderazgo en el que va a primar la adaptación ante cualquier circunstancia para demostrar a sus colaboradores la capacidad de perseverancia y dominio de emociones con cada acto. Finalmente se demostró que el líder emocional se encarga de fomentar las metas de la organización, el crecimiento de responsabilidad en los empleados y el autoliderazgo.

Miranda (2016) “A quantitative study: predicting the concepts of emotional intelligence and burnout of current nonprofit leaders”. Este estudio es cuantitativo, no experimental y se utilizó para medir los modelos de inteligencia emocional (capacidad y rasgo) y el agotamiento en los actuales líderes de organizaciones sin fines de lucro. Ellos fueron evaluados con las encuestas Trait Emotional Intelligence Questioner – Short Form, Assessment Emotions Scale y el Maslach Burnout



Inventory-General Survey; las mismas que identificaron la capacidad de inteligencia emocional en base al rasgo de inteligencia emocional, agotamiento, género y edad mediante el uso de un análisis de regresión lineal múltiple. Este arrojó que el rasgo IE es, estadísticamente, significativo para identificar dicha habilidad en los referidos líderes. De lo investigado se coligió que es imperativa la creación de prácticas de desarrollo de liderazgo sustentadas en el plano psicológico. Las teorías abordadas indican la necesidad de aumentar bibliografía sobre la reciprocidad del rasgo de inteligencia emocional y su capacidad como modelos distintos, pero asociados mediante pronósticos y predicciones.

Sheere (2017) "The Effects and Levels of Emotional Intelligence on Leadership Styles and Employee Morale". El presente artículo destacó la importancia del liderazgo por sobre los pergaminos académicos que se puedan ostentar, estando cimentado aquel en el alto grado de inteligencia emocional que el líder pueda tener. Se hace imprescindible el empoderamiento del control de las emociones a fin de poder ser empático con los demás y por ende desarrollar cualidades de sociabilidad y comunicación asertiva con el grupo al que se lidera. El éxito de las funciones de jefatura está basado en la capacidad de entendimiento hacia terceros, de manera particular a los subordinados que repotencian sus habilidades y producción dentro de un ambiente laboral apropiado que no recorte sus libertades e intenciones progresistas en mejora de la organización a la que representan. También se hace mención del empleo de la moral en el entorno del liderazgo y es que el aporte de este valor, esculpido dentro de las costumbres y tradiciones de una nación, es parte integrante de la formación de un líder, quien como producto organizacional debe tener un buen perfil que destaque cualidades meritorias de emular por sus dirigidos.

Patti, Holzer, Stern, Floman y Brackett (2018) "Leading with emotional intelligence". El poder de las emociones determinará el logro personal y la eficacia de un líder, es así que un estudio al respecto determinó que los líderes escolares con porcentajes altos de cansancio emocional tienen más posibilidades de adoptar la negatividad de emociones como la ansiedad o la ira y menos opciones de poseer emociones positivas como la esperanza o la alegría. Asimismo, los acompaña la insatisfacción laboral y los deseos de abandonar la profesión o jubilarse. El mismo estudio refirió que el grupo de líderes con agotamiento emocional hacían menos ejercicios y perdían más días trabajo por el estrés, insomnio y problemas de salud

mental. En Nueva York hay un esfuerzo educativo por promover el desarrollo del liderazgo emocionalmente inteligente en las escuelas públicas del lugar. Sus capacitaciones han contribuido a transformar comunidades escolares en ambientes de aprendizaje colaborativo de visión compartida y valores comunes. De esta forma las interrelaciones personales son más saludables y las redes sociales de apoyo incrementan este cambio positivo. El planteamiento es buscar el efecto domino en dicho sector, capacitando en los líderes el performance ideal que luego se transmitirá a profesores y finalmente a estudiantes.

Andreeva (2017) “Doktorskaya dissertatsiya po emotsional’nomu intellektu I organizatsionnomu klimatu”. La causa de esta investigación doctoral rusa fue establecer la estructura y la tipología de la inteligencia emocional. Los métodos utilizados fueron la encuesta para la obtención de datos (cuestionario ECI adaptado y estandarizado) y el criterio de diferencias Mann-Whitney U, análisis de varianza univariado y multivariado, análisis discriminante, log–lineal para el procesamiento de ellos. Los resultados obtenidos expresan que la inteligencia emocional, su estructura y sus funciones se han establecido en el paradigma de la psicología cognitiva. La estructura fusionadora de la IE es fundamentada por teorías y confirmado de forma empírica. El estudio integral de inteligencia emocional detalló las características naturales de esta; así como las habilidades y competencias interrelacionadas a los rasgos adaptativos de personalidad que se han realizado sobre el particular. Se incluyó tipos de personalidad instrumental e individual de inteligencia emocional y subtipos en el sistema de actividad profesional, como las especialidades pedagógicas debido a la trascendencia del uso de la IE en este sector.

Fannon (2018) “The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style in Educational Leaders”. Es una tesis doctoral cuantitativa en la que se buscó la correlación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de directivos educacionales. Muestra: 96 directores. Se usó la encuesta K-12 y los resultados mostraron que las personas con más inteligencia emocional tienen mejores probabilidades de usar un liderazgo transformacional y menos opciones de aplicar el conocido “laissez faire”; sin implicancia del sexo en las estadísticas obtenidas. Se evidenciaron que las bases se centran en la construcción de relaciones humanas para incrementar la producción de los subordinados. El mencionado liderazgo tuvo la más fuerte relación ( $r=0,811$ ,  $p < ,01$ ).

Dentro de las teorías sobre liderazgo y que se aplican a la del administrador educativo están las siguientes:

Fiedler (1997). Teoría de la Contingencia. Sostiene que los líderes pueden lograr mayor eficacia cambiando los contextos o situaciones lo que permitirá balancear sus estilos de liderazgo. Este responde a la interacción entre las formas que presente y las variables contextuales surgidas.

Goleman (2002) "The new leaders: Transforming the art of leadership. Transforming the art". Las antiguas teorías sobre las capacidades de los líderes se ve renovada por la transformación del mundo. Un liderazgo distinto se impone como una necesidad que responde a las demandas de la modernidad; para esto debe sobresalir en el arte de las relaciones lo cual permitirá un cambio positivo en el clima empresarial. Al respecto, Goleman dice que los que lideran y son emocionalmente inteligentes se vuelven irremplazables y es que la excelencia se conceptualiza en criterios interpersonales. Se trata de transformar el liderazgo en grupos, equipos y organizaciones.

Hersey y Blanchard (2007). Teoría situacional. Afirman que no hay un único tipo de liderazgo sostenible, sino que surgen diversos como producto de los entornos o contextos. Es entonces que se adecúan los dos pilares de él: la competencia (experiencia, conocimientos, objetivos, destrezas, habilidades) y los intereses (identificación de objetivos, motivación, actitud positiva).

Wroom y Yetton (citados por López, 2011). Teoría de la toma de decisiones. Sostienen que el líder debe tomar decisiones de gran envergadura que tendrán repercusión en los subordinados y, por ende, en toda la organización. De allí la importancia de que estos se involucren activamente en la elección de aquellas opciones que puedan afectarlos, ya que de esa forma la asumirán con mayor complacencia a que si esta fuera aplicada de forma unilateral.

Bush (2007). Teoría de Bush. Refiere que el liderazgo del administrador educativo está considerado dentro de la amplitud de una plana integral que abarca desde los niveles más altos hasta aquellos de rangos operativos, evidenciándose la importancia de la interacción en la comunidad educativa para resultados óptimos. Además, se caracteriza por tener una alta correlación con los resultados en el aprendizaje y performance de los estudiantes; surgiendo como paradigma de las dos últimas décadas el paradigma de liderazgo transformacional.

Goleman, Boyatzis (2013) "Primal Leadership: the hidden driver of great performance". Afirman que los comportamientos del líder producen efectos innegables en el desempeño final de los trabajadores; es así que el estado de ánimo del jefe es directamente influenciado en sus subordinados. Un líder que prodiga maltratos en sus allegados va a generar una atmósfera organizativa tóxica con malos resultados productivos; en cambio un líder optimista formará seguidores dispuestos a enfrentar cualquier reto. Por todo esto, la valoración del comportamiento positivo en el liderazgo es superior en importancia a las estrategias organizativas existentes, sin la base de un eje humano de aceptable inteligencia emocional cualquier intento por mejorar el ambiente laboral o el resultado productivo es en vano.

Goleman (2019) "The emotionally intelligent leader". El autor realizó una investigación sobre los líderes notables o efectivos y descubrió que destacan por sus altos niveles de autoconciencia y desarrolladas habilidades sociales lo cual no es algo común en una población, de allí la consecuencia de su trascendencia en el mundo. Goleman también explica que investigaciones realizadas por la Neurociencia sostienen que "estar concentrado" es más que filtrar las distracciones en tanto que se concentra en algo en particular. Es un acto que debe practicarse para desarrollarlo, es como un músculo que si no se utiliza se debilita y si se ejercita se fortalece; teniendo mayor importancia que la propia inteligencia, sobre todo en el caso de los niños. De otro lado, precisa seis clases de liderazgo: autoritario, democrático, afiliativo, visionario, timonel y coach; ante ello es mejor escoger el que mejor se adapte al grupo y al contexto.

El liderazgo, según Goleman, guarda correlación con el éxito de una organización ya que un líder emocionalmente inteligente desarrollará las potencialidades de cada trabajador en un ambiente laboral armónico, de confianza, de entorno interactivo y por ende productivo. Sin embargo, la parte oscura de la IE se da cuando el líder es demasiado sensible lo que hará que dude en tomar decisiones que pudieran perjudicar a alguien. Así también se presenta el líder con alta inteligencia emocional, pero que la usa para cometer actos inmorales en beneficio personal. En este caso su decisión tiene que ver con la moral y no con la IE; aunque la use para sus fines mezquinos y antiéticos.

La presente investigación ha tomado como referente la teoría de Bush y a los autores que han elaborado el cuestionario empleado Sánchez, de la Garza y

Cervantes (2013) quienes definen al administrador educativo como al encargado de elevar la calidad de los programas y en términos generales el mejoramiento de la educación integral en todos los niveles previstos, de allí el requerimiento de que cumplan con la exigencia de un perfil que conlleve habilidades en distintas áreas. La inversión de cualquier Estado será vana en tanto no se prepare – concienzudamente- a cada líder educativo de todas las partes del mundo. Los citados autores establecieron como dimensiones de la variable 1 (Perfil del Administrador educativo) a las:

- Capacidades Personales: en ellas el directivo debe mostrar un buen soporte emocional que lo hagan tomar las mejores decisiones en momentos difíciles, ya que como líder debe responder por la buena conducción de todo el grupo.
- Capacidades Interpersonales: en esta dimensión se valora la forma de relacionarse con los demás, la capacidad de empatía en cualquier situación y el trabajo colaborativo en función de buenos resultados.
- Conocimientos y Habilidades: se refiere a la capacidad gestora que posee el directivo y que la ha logrado a través de la adquisición de conocimientos relativos a la administración, liderazgo y destrezas dentro del área.

De otro lado, dentro de las teorías sobre inteligencia emocional más trascendentes se encuentran:

Salovey y Meyer (1990) manifiestan que la inteligencia emocional es un subconjunto de inteligencia social que posee la facultad de conducir la misma inteligencia y la de otros individuos, sus expresiones de sentir y las emociones para discernir entre ellos y emplear esa indagación dirigida al pensamiento y al actuar de uno.

Goleman (1995) afirma que la inteligencia emocional es la destreza para admitir nuestro sentir y el de terceros, lo que nos permite manejar o gestionar satisfactoriamente nuestras emociones. Expresa la importancia de esta habilidad para nuestro desarrollo personal en un mundo integrador y social en el que cada vez más se hacen necesarias las relaciones interpersonales, no sólo en el ámbito familiar o amical sino también en el laboral y el académico.

Se describen a dos mentes: una racional (constituida por la inteligencia cognitiva) y la otra emocional (dada por las emociones), ambas antípodas y partes integrantes del individuo letrado o ignorante. La inteligencia emocional puede

desarrollarse lo cual es una ventaja por sobre el cociente intelectual; sin embargo hacerlo requiere de un proceso que empieza con entender la causa de una emoción negativa como el enfado o la irritación. El segundo paso consiste en regular las emociones y para esto se debe saber de dónde vienen y cómo contrarrestarlas o aceptarlas. Esta disociación emoción-sensación de ataque, contribuye a comprender que las cosas suceden sin intención particular de perjudicarnos, desarrollando más soporte emocional en cada circunstancia desfavorable. Visto este aspecto, encontramos que esta habilidad se hace necesaria en un líder educativo que deberá conducir a un grupo humano grande y que dependiendo de cuan desarrollada tenga su inteligencia emocional, incidirá en el clima organizacional reflejándose en la satisfacción o incomodidad del personal a su cargo.

Rego y Fernandes (2014) manifiestan que la inteligencia emocional es el producto de un proceso evolutivo sobre conceptualizaciones previas que reconocían una sola forma de inteligencia y que era asociada a la capacidad cognitiva de la persona. En ese itinerario surgieron Wechsler, Thorndike, Mowrer y Taylor entre otros; sucediéndose entre diversas formas de pensar y sustentando algunos, como Cronbach, Mayer y Salovey, que aquella no era susceptible de diferenciarse de otras variables de la personalidad ni de la inteligencia. A pesar de lo vertido, la importancia de ella fue en aumento a la par que se tomaba como premisa la significancia de las relaciones interpersonales en la vida del ser humano; este vínculo sostenible en todos los ámbitos viró las ideas erróneas de la existencia de una sola inteligencia en cada individuo, cediendo el paso a la necesidad de gestionar o controlar las emociones para la vida armónica entre las personas.

Gözlner y Meyer (2018) "Emotionale Intelligenz in Organisationen". Ambos afirman que percibir y reflejar emociones viabiliza el entendimiento a los empleados. Especialmente en el cambio, que surge dentro de cualquier organización, las emociones priman contra las renovaciones, esa resistencia emocional es masiva y notable. Las emociones son datos que nos dan información sobre una situación y liberan energía que se expresa en el comportamiento; es así que ante un peligro surge el miedo y la energía oportuna para huir. De la misma forma, una emoción positiva va a repotenciar la energía de quien la siente y elevará su productividad en el ámbito laboral. Las organizaciones son receptoras de estos resultados y de allí la importancia de impulsar gratos ambientes de trabajo; la mejor estrategia de toda

institución u organización es procrear líderes con habilidades sociales significativas a fin de que impulsen el mejor rendimiento laboral de sus subordinados, a través de lo opuesto a la coacción y que se consigue sólo después de que el trabajador se ha identificado con su entorno laboral y se siente parte integrante de él. Ideas anacrónicas de esclavitud sólo nos recuerdan un pensamiento obsoleto y cuestionado, este ha sido derruido por la equidad y la confianza que debe primar en toda organización.

Bosley y Kasten (2018). Los autores sostienen que el éxito en la vida está supeditado a las relaciones sociales, es decir, a la forma cómo se expresa la sociabilidad en el individuo. La capacidad de interactuar positivamente con personas diferentes a uno es una habilidad fundamental en este tiempo de globalización y de competencia. La investigación psicológica ha descubierto que la inteligencia cognitivo-racional (IQ) incluye habilidades emocionales y sociales necesarias para la supervivencia en grupo. Se destaca, por eso, a la inteligencia emocional (EQ) y se le compara con la otra, relativizando las funciones de ambas en el ser humano. En lo particular, EQ se expresa a través de habilidades emocionales y sociales personales llamadas autorregulación y empatía, las cuales son fundamentales para obtener un buen desarrollo de ella, la misma que puede ser medida a través de métodos establecidos con test.

Minkova (2020). La inteligencia emocional no está enfrentada a la inteligencia racional, pero a diferencia de esta puede mejorarse en las etapas del desarrollo humano, convirtiéndose en una habilidad y rasgo de la personalidad. Su ausentismo o poca aplicación en el ámbito social o laboral es determinante para la obstrucción de metas personales dado que la forma de interrelacionarse tendrá implicancia en los resultados de cualquier gestión. En cambio, la inteligencia racional no sufrirá cambio alguno a través de los años, siempre que el individuo se mantenga sano, desarrollar un IQ no es potestad del puro deseo sino la fuerza de la genética impuesta como sello en el cerebro de cada individuo. El término inteligencia emocional surge en la psicología y neurología a finales del siglo XX dando un quiebre en las creencias precedentes a su aparición, ya que lo inteligente era siempre relacionado al aspecto cognitivo. En estos tiempos la IE ha cobrado una relevancia notable dado que los liderazgos deben ser asumidos con el manejo de este atributo social para el manejo correcto de los grupos humanos asumidos.

Se ha tomado como referencia lo vertido por Rego y Fernandes que está acompañada por el cuestionario de medición elaborado por los mismos autores quienes precisan las dimensiones de la variable 2 (Inteligencia Emocional) en:

-Percepción: en esta dimensión la persona demuestra capacidad en el reconocimiento de sus emociones.

-Comprensión: es la resultante de fusionar lo que se siente con lo que se piensa, teniendo como eje los cambios emocionales.

-Regulación: está sustentada en el control de cualquier tipo de emociones (positivas y negativas) de manera apropiada.

Finalmente, para el clima organizacional se citan las siguientes teorías:

Maslow (1943). Teoría de la jerarquía de necesidades. Manifiesta que la motivación de cualquier trabajador se origina en la satisfacción de orden fisiológico, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización, las cuales se atienden en un orden jerárquico. Un nivel mayor de necesidad será motivador siempre que las necesidades del nivel anterior hayan sido satisfechas, por ello la organización debe cumplir con la cobertura de estas a través del trabajo para crear un ambiente favorable en el mismo.

Likert (1968). Teoría de Likert. Menciona que los subordinados presentan un comportamiento como respuesta al que muestra la parte administrativa del centro laboral, así como producto también de las condiciones organizacionales percibidas por estos.

Dessler (1976). Enfoque objetivo. Afirma que el clima organizacional está en relación a los objetivos institucionales y al comportamiento subjetivo de los subordinados. Esto lo convierte en un plano de cualidades que detallan a una organización, diferenciándola de otras e influyendo en el comportamiento de cada trabajador.

Martin y Colbs (1999) atribuyen al clima organizacional un concepto resultante de la metodología que logra ser relevante en el nivel social cuando las organizaciones empiezan a dar significación a las áreas relacionadas con el ambiente laboral óptimo que redunde en una mejor producción cuantitativa y cualitativa.

Goncalves (2000) afirma que el clima organizacional se expresa en las estructuras laborales de las instituciones, considerando el tamaño de las mismas, las formas de comunicación establecidas y los estilos de liderazgo que mantienen. De allí que se convierta en el conjunto de ideas generales que los subordinados tienen sobre



su entorno de trabajo y que, además, manifiestan las características del trabajador y de la organización.

Luthans (2008) manifiesta que mientras que la satisfacción laboral se relaciona con la actitud del subordinado hacia el trabajo, el compromiso que este asuma se direcciona a la organización. Dicha relación también se establece en el clima organizacional, pudiendo ser directa o indirecta; es decir ir la satisfacción de forma paralela al compromiso institucional o en divergencia absoluta según los contextos laborales que se presenten.

Chiavenato (2009). Teoría de Chiavenato. Refiere que el clima organizacional es el entorno manifestado entre los individuos de una organización el cual está unido a la motivación; derivándose que es positivo cuando satisface las necesidades de sus integrantes y negativo cuando hay carencias.

Cota (2017) el clima organizacional “es un conjunto de percepciones que los individuos tienen de una empresa y el entorno, independientemente de cómo lo perciben otros” (p.2). Esto a su vez, repercute en las áreas fisiológicas, psicológicas, sociales y económicas, dado que si el trabajador no se siente a gusto no desarrollará sus potencialidades y eso mermará en la parte económica de la organización y en el estado físico- mental de aquel.

Se ha tomado esta última teoría que va acompañada de las dimensiones de la variable 3 (Clima Organizacional):

- Trabajo en equipo: se refiere a la cohesión del grupo humano para elaborar funciones dentro de la organización. Todos juntan sus esfuerzos como un todo para conseguir los objetivos institucionales.
- Comunicación: es imperativo en la vida humana dada su condición de ser gregario; por ello se debe establecer de forma constante entre el líder y sus subordinados.
- Igualdad: el directivo debe tener un mismo trato con todos sus colaboradores, dado que alguna diferencia en contra o a favor puede determinar el resquebrajamiento de las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- Condición física: se refiere a que todas las condiciones mínimas materiales están correctamente garantizadas en la institución en beneficio de sus integrantes. Así también se prevé la existencia de herramientas adecuadas de trabajo que coadyuven a un buen resultado.

- Liderazgo: es la cualidad necesaria que debe mostrar el directivo lo cual no implica sólo ordenar; sino ser portador de actitudes positivas y desarrollar confianza en el grupo que dirige, promoviendo una exigencia adecuada que más que impositiva es voluntaria.

-Motivación: surge con las acciones del líder quien debe establecer la idea de trabajo exigente necesario, pero sin imposiciones que frenen la potencialidad de sus colaboradores. Es desarrollar con inteligencia el entusiasmo por las labores profesionales en su plana institucional.

### **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Es un estudio no experimental cuantitativo y al cual Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen como aquel que tiene como característica la no manipulación de variables, sino más bien la observación de fenómenos tal y cual se presentan en su realidad y que servirá para su análisis posterior.

La presente investigación fue de tipo básica. Según Tamayo (2010) dicho modelo recibe el nombre de pura, teórica o dogmática ya que nace de un conjunto teórico y se sustenta en él; su propósito es incrementar las teorías o cambiar las habidas contribuyendo de esa forma en los conocimientos científicos y permaneciendo ajeno al aspecto práctico o aplicativo. El paradigma es el positivismo el cual parte de hipótesis para buscar su comprobación, utilizando el método hipotético deductivo.

Su diseño es transversal, correlacional causal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) son los llamados a describir vínculos entre dos o más variables en un tiempo establecido. En ocasiones, particularmente en vínculos correlacionales, otras en una correspondencia causal. Por consiguiente, estos diseños van a establecer relaciones entre constructos con criterios distintos. Cuando se circunscriben a relaciones no causales, se basan en la correlatividad de las variables; en tanto que cuando intentan merituar la contraria, se fundamentan en la causalidad de los efectos.

### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable 1: Perfil del Administrador Educativo.

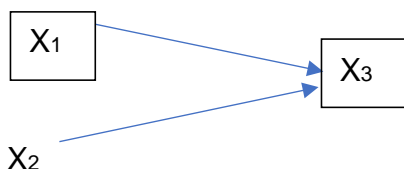
Es una variable independiente y cualitativa.

Variable 2: Inteligencia Emocional.

Es una variable independiente y cualitativa.

Variable 3: Clima Organizacional.

Es una variable dependiente y cualitativa.



**Figura 1:** Diseño correlacional causal Donde:

X<sub>1</sub> es la variable “Perfil del Administrador Educativo”

X<sub>2</sub> es la variable “Inteligencia Emocional”

X<sub>3</sub> es la variable “Clima Organizacional”

### 3.3. Población y muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la población es el grupo formado con sujetos de ciertas especificaciones. La población de la presente investigación consta de 120 directivos pertenecientes a la red 11 de la UGEL 01 de San Juan de Miraflores.

Criterios de inclusión: ser directivo, en servicio y de una institución educativa perteneciente a la red 11.

Criterios de exclusión: estar de licencia, no pertenecer a la red 11 y no ser directivo.

La muestra es definida por Tamayo y Tamayo (2006) como el grupo con determinadas características previstas para estudiar y que representa una parte extraída de la población establecida en la investigación. La muestra, en este caso, la conforman los 120 sujetos de distintas instituciones educativas pertenecientes a la red 11, los cuales al ser considerados en su totalidad conforman una muestra censal.

Unidad de análisis: directivos de la red 11 perteneciente a la UGEL 01.

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

Las técnicas son definidas por Tamayo (1999) como el producto operativo del diseño de estudio y que detalla cómo se realizó la investigación. En esta investigación se aplicaron encuestas, las cuales están definidas, según Buendía, Colás y Hernández (1998) como la táctica investigativa que logra dar contestaciones a problemas tanto descriptiva como inferencialmente, luego del acopio de información sistemática, basada en un diseño previamente elaborado que garantice el valor de la información recogida.

Las encuestas están dadas a través de cuestionarios que según García (2003) representan técnicas evaluativas que abarcan cuestiones cuantitativas y

cualitativas. Poseen como peculiaridad la impersonalidad al registrar la información solicitada, ya que a diferencia de la entrevista no precisa del encuentro entre entrevistado y entrevistador. Así también, permite abarcar a una población amplia de una forma rápida y económica.

### **Variable 1: Perfil del administrador Educativo**

Nombre del instrumento: Evaluación del Perfil del Administrador Educativo de una Institución de Educación Superior.

Autor: Sánchez, de la Garza, Cervantes.

Año: 2013

Grupo de aplicación: Directivos de la Red 11 de la UGEL 01

Forma de difusión: virtual-on line

Estructura: 45 ítems clasificados en 3 dimensiones

Dimensión 1: Capacidades Personales (con ítems del 1 al 15). Los indicadores son: autorregulación, manejo del riesgo, compromiso, responsabilidad. Dimensión 2: Capacidades Interpersonales (con ítems del 16 al 27). Los indicadores son: asertividad y empatía.

Dimensión 3: Conocimientos y Habilidades (con ítems del 28 al 45). Los indicadores son: enfoque a la docencia, enfoque a la administración eficientemente, habilidades de auto organización. Escala: ordinal – Likert

Rango: bajo (15-30), medio (31-44), alto (45-60)

### **Variable 2: Inteligencia Emocional**

Nombre del instrumento: Cuestionario de Inteligencia Emocional

Autores: Armenio Rego, Claudia Fernandes

Año: 2005

Grupo de aplicación: Directivos de la Red 11 de la UGEL 01

Forma de difusión: virtual – on line

Estructura: 24 ítems clasificados en 3 dimensiones

Dimensión 1: Percepción (con ítems del 1 al 8). Se establecen los siguientes indicadores: indiferencia, autoconciencia.

Dimensión 2: Comprensión (con ítems del 9 al 16). Los indicadores comprendidos son: entender, ayudar.

Dimensión 3: Regulación (con ítems del 17 al 24). Se dan los indicadores: control emocional, autoevaluación.

Escala: ordinal - Likert

Rango: bajo (24-48), medio (49-71), alto (72-96)

### **Variable 3: Clima Organizacional**

Nombre del instrumento: Método para Evaluar el Clima Organizacional del Área Docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregón, Sonora.

Autor: Jesús Cota

Año: 2017

Grupo de aplicación: Directivos de la Red 11 de la UGEL 01

Forma de difusión: virtual – on line

Estructura: 21 ítems clasificados en 6 dimensiones

Dimensión 1: Trabajo en equipo (ítems 2, 13, 16, 19). Se considera el indicador cohesión laboral.

Dimensión 2: Comunicación (ítems 1, 7, 15). Se establece el indicador conocimiento de su entorno laboral.

Dimensión 3: Igualdad (ítems 17, 18, 20). Se toma el indicador participación democrática.

Dimensión 4: Condición Física (8, 21). Se señala el indicador materiales adecuados.

Dimensión 5: Liderazgo (3, 5, 9, 10, 12). Se menciona el indicador funciones del líder.

Dimensión 6: Motivación (4, 6, 11, 14). Surge el indicador estímulos adecuados.

Escala: ordinal - Likert

Rango: bajo (21-41), medio (42-63), alto (64-84).

En cuanto a la validez de los instrumentos esta se dio a través de juicio de expertos. La confiabilidad de los mismos se estableció a través de la prueba piloto (aplicada a 20 individuos) determinándose el Alfa de Cronbach dentro de los valores establecidos por Palella y Martins (2012) que, al igual que la validez, figuran en anexos, siendo los resultados los siguientes:

### Tabla 1

Alfa de Cronbach de la variable 1: Perfil del Administrador Educativo

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,988	45

Alta confiabilidad

### Tabla 2

Alfa de Cronbach de la variable 2: Inteligencia Emocional

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	24

Alta confiabilidad

### Tabla 3

Alfa de Cronbach de la variable 3: Clima Organizacional

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	21

Alta confiabilidad

## 3.5. Procedimientos

Concluido el juicio de expertos se aplicó la prueba piloto a 20 sujetos y corroborándose su alta significancia se estableció su consistencia interna, procediéndose a ejecutar la estimación de las variables a través de los cuestionarios a los 120 directivos integrantes de la muestra. Finalmente, los



resultados obtenidos se tabularon apropiadamente formando la base de datos a analizar.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En esta parte la investigación realizada dio resultados cuantitativos que fueron interpretados de acuerdo al propósito del estudio. Sobre el tema descriptivo, Rustom (2012) afirma que la Estadística Descriptiva: “Es una disciplina que proporciona la metodología, fundada en la Matemática, para obtener, recopilar, procesar, resumir y presentar datos referentes a un estudio de interés” (p.9).

El análisis de los datos de las tablas se ejecutó mediante el programa estadístico SPSS el cual es apropiado para el enfoque de la presente investigación.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se tramitó el permiso en la institución jerárquica correspondiente a fin de poder llevar a cabo las encuestas previstas con fines de investigación; de igual forma se dio el compromiso de absoluta discreción en las identidades y respuestas de los encuestados a través de la carta de consentimiento informado enviada a cada directivo de la muestra y cuyas participaciones fueron voluntarias. Se garantiza la no manipulación de los datos establecidos por la población. También se hace mención del respeto por el medio ambiente al realizar el trabajo de forma virtual. De otro lado, se manifiesta la autoría de esta tesis, no siendo copia de ninguna otra y asumiendo la sanción penal correspondiente en caso de plagio encontrado.

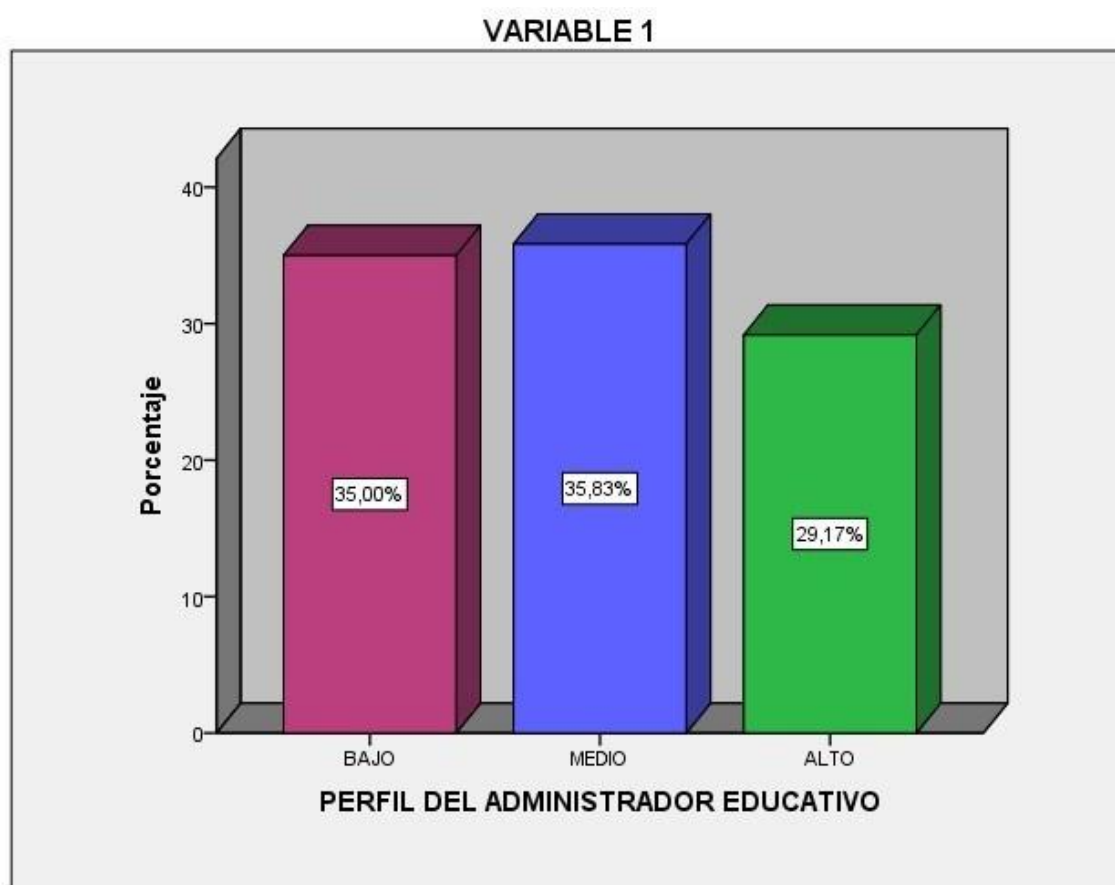
## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1. Descripción de resultados

**Tabla 4**

Frecuencias y porcentajes de la variable 1 (Perfil del Administrador Educ establecido por los directores de instituciones educativas de la Red 11-UGE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	42	35.0	35.0
Medio	43	35.83	70.8
Alto	35	29.17	100.0
Total	120	100.0	



**Figura 2:** Niveles de la variable Perfil del Administrador Educativo.

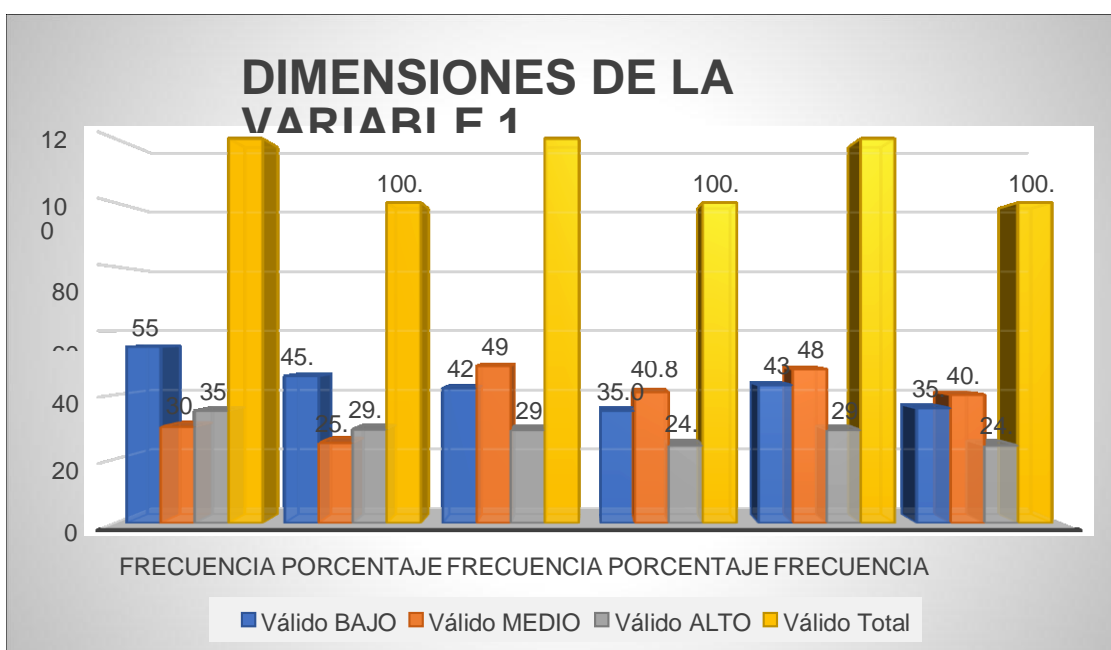
La lectura de la tabla 4 y figura 2 nos indica que el 35% de dichos directivos se encuentra en el nivel bajo del perfil deseado para dicha función con una frecuencia

de 42; el 35,8% se mantiene en el rango medio con una frecuencia de 43 y el 29,17% asume un parámetro alto con una frecuencia de 35.

**Tabla 5**

Frecuencias y porcentajes de la variable 1 (Perfil del Administrador Educativo)

Niveles	D1 (cap.pers.)	D2 (cap.interp.)	D3 (con.y hab.)
Bajo	55 - 45,8%	42 - 35%	43 - 35,8%
Medio	30 - 25%	49 - 40,8%	48 - 40%
Alto	35 - 29,2%	29 - 24,2%	29 - 24,2%
Total	120 - 100%	120 - 100%	120 - 100%



**Figura 3:** Detalle de las frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable 1 (Perfil del Administrador Educativo).

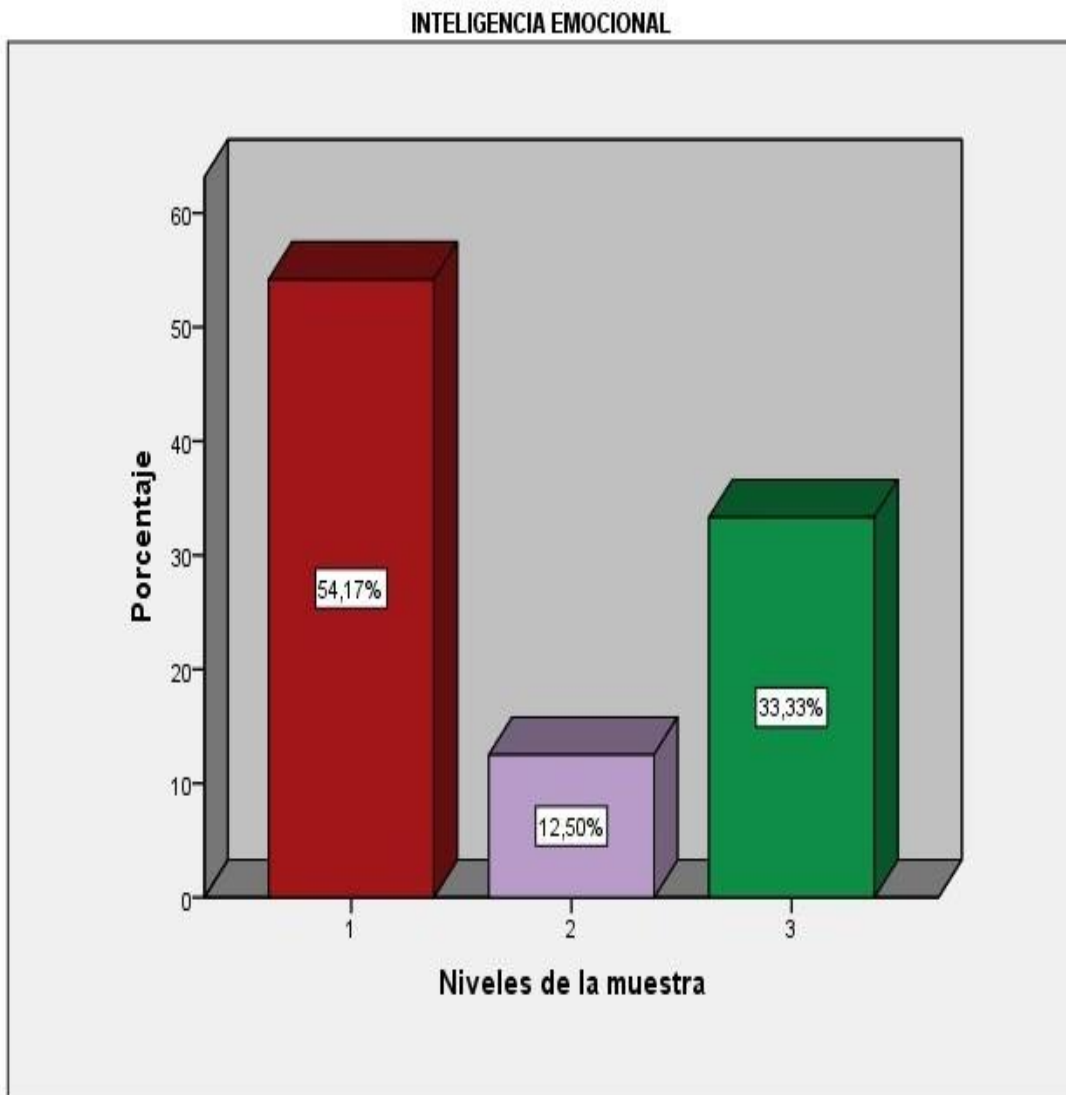
De la lectura de la tabla 5 y figura 3 se colige que la dimensión 1 (capacidades personales) presenta una frecuencia de 55 en el nivel bajo la que equivale al 45,8%, una frecuencia de 30 en el nivel medio que representa el 25% y otra de 35 en el nivel alto congruente al 29,2%. En la dimensión 2 (capacidades interpersonales) se observó una frecuencia de 42 en el nivel bajo la cual es igual al 35%, en el rango medio hay una frecuencia de 49 equivalente al 40.8%, en tanto que en el nivel alto la frecuencia es de 29 que indica un 24,2%. En la dimensión 3 (conocimientos y habilidades) se registró una frecuencia de 43 en el nivel bajo la que otorgó el 35,8%,

en el rango medio la frecuencia fue de 48 que representa el 40% y en el nivel alto una frecuencia de 29 que es igual al 24,2%.

**Tabla 6:**

*Frecuencias y porcentajes de la variable 2 (Inteligencia Emocional) establecidos por los directores de instituciones educativas de la Red 11-UGEL 01.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	66	54,17%	55%
Medio	18	12,50%	70%
Alto	36	33,00%	100,0
Total	120	100,0	



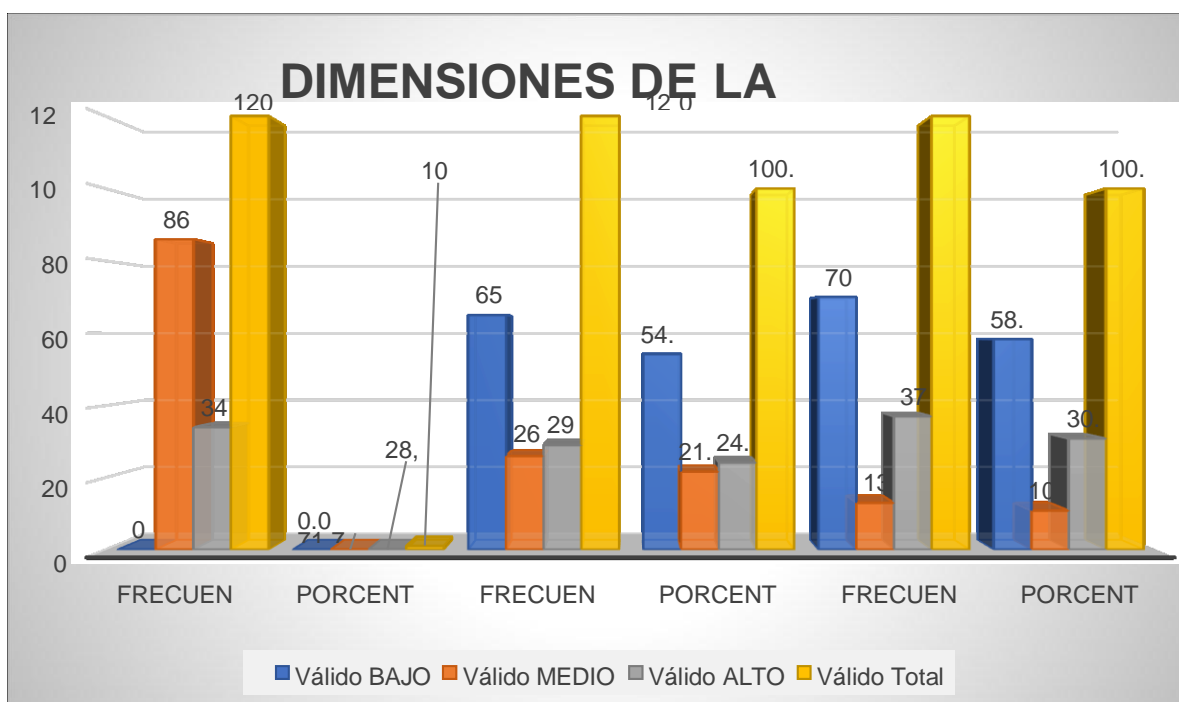
**Figura 4:** Niveles de la variable Inteligencia Emocional.

En la lectura de la tabla 6 y figura 4 se establece que los directivos encuestados presentan un 54,17% en el nivel bajo de inteligencia emocional con una frecuencia de 66, esta es de 18 en el nivel medio representando el 15% y llega a una frecuencia de 36 en el rango alto lo que equivale al 30%.

**Tabla 7**

Frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable 2 (Inteligencia Emocional) según respuestas de directores de la Red 11- UGEL 01.

Niveles	D1 (percepción)	D2 (comprensión)	D3 (regulación)
Bajo	0 - 0%	65 - 54,2%	70 - 58,3%
Medio	86 - 71,7%	26 - 21,7%	13 - 10,8%
Alto	34 - 28,3%	29 - 24,2%	37 - 30,8%
Total	120 - 100%	120 - 100%	120 - 100%



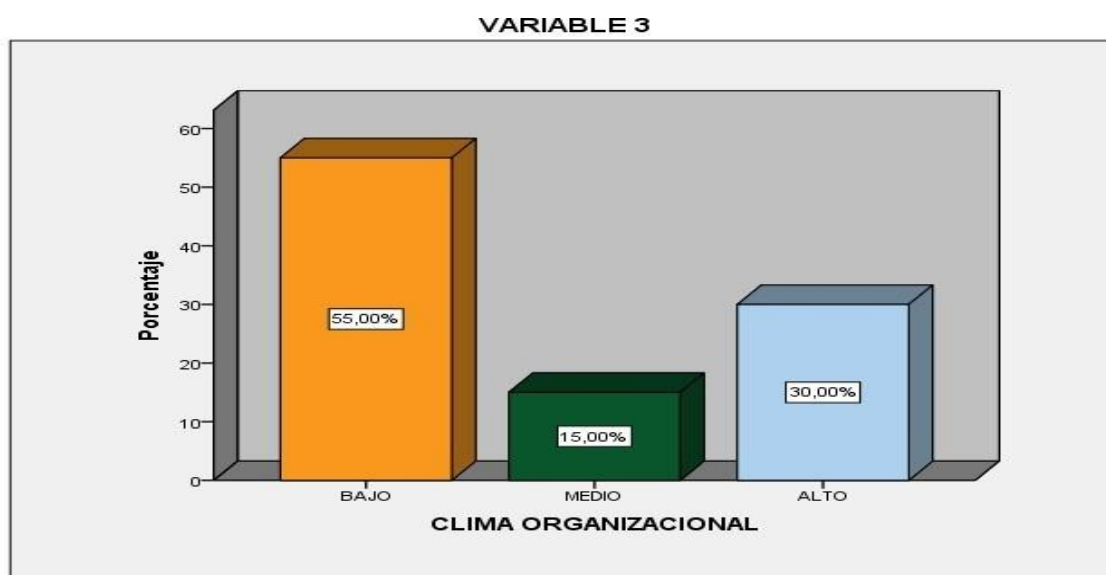
**Figura 5:** Cuadro de las frecuencias y porcentajes establecidos en las dimensiones de la variable 2 (Inteligencia Emocional).

De la lectura dada en la tabla 7 y figura 5 se establece que en la dimensión 1 (percepción) hay una frecuencia de 86 en el nivel medio lo que equivale al 71,7% y otra de 34 en el rango alto lo que determina el 28,3%. En la dimensión 2 (comprensión) 65 directores se ubican en el nivel bajo representando el 54,2%, 26 en el nivel medio que evidencia el 21,7% y 29 se encuentran en el rango alto ostentando el 24,2%. En la dimensión 3 (regulación) 70 directores están en el nivel bajo con el 58,3%, 13 en el rango medio con el 10,8% y 37 en el nivel alto constituyendo el 30,8%.

Tabla 8:

Frecuencias y porcentajes de la variable 3 (Clima Organizacional) establecidos por los directores de instituciones educativas de la Red 11-UGEL 01.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	66	55,0	55,0	55,0
Medio	18	15,0	15,0	70,0
Alto	36	30,0	30,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	



**Figura 6:** Niveles de la variable Clima Organizacional

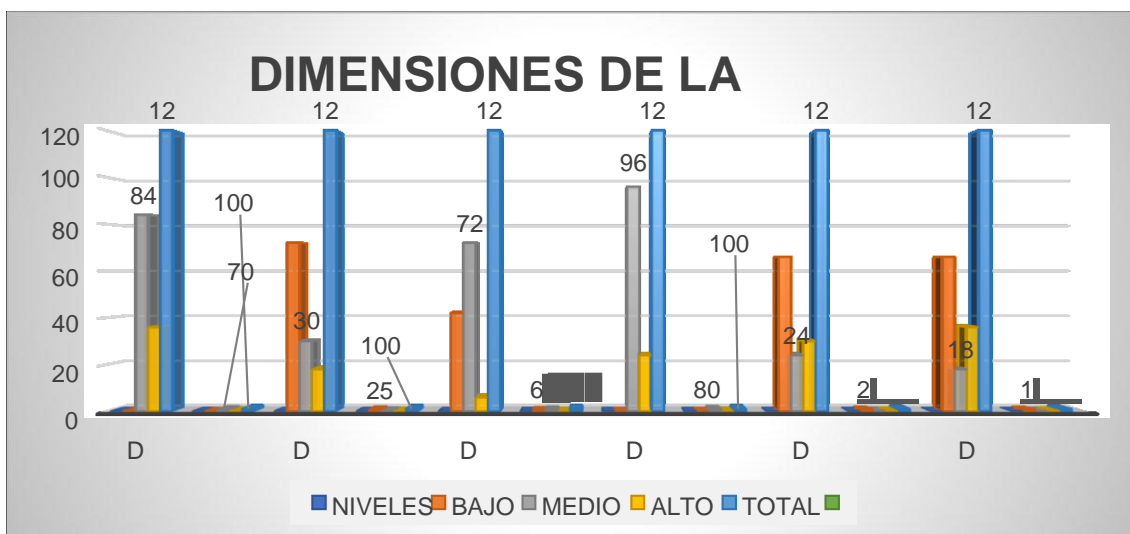
De la lectura de la tabla 8 y figura 6 se establece que 66 directivos se encuentran en el nivel bajo del clima organizacional representando el 55%, 18 están en el nivel medio constituyendo el 15% y 36 en el rango alto conformando el 30% en dicha variable.

**Tabla 9:**

Frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable 3 (Clima Organizacional) obtenidos de los directores de la Red 11 - UGEL 01.



Niveles	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Bajo	0 - 0%	72 - 60%	42 - 35%	0 - 0%	66 - 55%	66 - 55%
Medio	84 - 70%	30 - 25%	72 - 60%	96 - 80%	24 - 20%	18 - 15%
Alto	36 - 30%	18 - 15%	6 - 5%	24 - 20%	30 - 25%	36 - 30%
Total	120 - 100%	120 - 100%	120 - 100%	120 - 100%	120 - 100%	120 - 100%



**Figura 7:** Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de Clima Organizacional.

De la tabla 9 y la figura 7 se colige que en la dimensión 1 (trabajo en equipo) 84 directores están en el nivel medio asumiendo el 70% y 36 en el rango alto formando el 30%. En la dimensión 2 (comunicación) 72 funcionarios se encuentran en el nivel bajo correspondiendo el 60%, 30 en el rango medio con el 25% y 18 en el nivel alto conformando el 15%. En la dimensión 3 (igualdad) el nivel bajo se sostiene en 42 directivos que constituyen el 35%, el nivel medio se forma con 72 funcionarios que alcanzan el 60% y 6 en el nivel alto representando el 5%. En la dimensión 4 (condición física) hay 96 directores en el nivel medio formando el 80% y 24 en el rango alto sumando el 20%. En la dimensión 5 (liderazgo) hay 66 funcionarios en el nivel bajo los que llegan al 55%, 24 en el rango medio alcanzando el 20% y 30 en el nivel alto formando el 25%. En la dimensión 6 (motivación) el nivel bajo llega al 55% con 66 directores, el rango medio indica el 15% con 18 de ellos y el nivel alto llega al 30% con la cuenta de 36 directivos.

## 4.2. Contrastación de las hipótesis

Se aplicó la prueba de Kolmogorov Smirlov para comprobar la normalidad de los datos, dado que el grado de libertad es de 120. Se establecieron las equivalencias siguientes:

Sig < 0,05 Distribución no normal de datos

Sig > 0,05 Distribución normal de datos

H<sub>0</sub>: La distribución de la variable aleatoria no es distinta a la distribución normal.

H<sub>1</sub>: La distribución de la variable aleatoria es distinta a la distribución normal.

### Tabla 10:

Prueba de Kolmogorov Smirnov de la variable Perfil del Administrador Educativo.

<b>Pruebas de normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PAE	,288	120	,000	,797	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 10 se evidencia que el valor p sig < 0,05 por lo que se toma la hipótesis alterna y se asume una prueba no paramétrica.

### Tabla 11:

Prueba de Kolmogorov Smirnov de la variable Inteligencia Emocional. **Pruebas**

<b>de normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
IE	,351	120	,000	,695	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

De la tabla 11 se colige que el valor p sig < 0,05 por lo que se toma la hipótesis alterna y se asume una prueba no paramétrica.

### Tabla 12:

Prueba de Kolmogorov Smirnov de la variable Clima Organizacional.

<b>Pruebas de normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CO	,353	120	,000	,739	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

De la tabla 12 se colige que el valor p sig < 0,05 por lo que se toma la hipótesis alterna y se asume una prueba no paramétrica.

Por los resultados dados se eligió al estadístico de prueba Regresión Logística Ordinal (RO), señalado por Uriel y Aldas, por tratarse de un modelo politómico de tipo ordinal, no basándose en supuestos de datos.

Se consideraron los siguientes criterios:

Nivel de confianza: 95%

Margen de error:  $\alpha = 0,05$  (5%) Regla de decisión:

$p > \alpha$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

$p < \alpha$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$ .

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$

#### 4.2.1. Hipótesis principal

**H<sub>a</sub>:** Existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01.

**H<sub>0</sub>:** No existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01.

**Tabla 13** Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en el Clima Organizacional de los directivos de la Red 11-UGEL 01.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2 Chi-cuadrado		gl	Sig.
Sólo interceptación	117,126			
Final	68,189	48,937	4	,000

Función de enlace: Logit.

La lectura de la tabla 13 determina que el valor de sig.=,000 < 0,05 por lo que no se acepta la hipótesis nula y se admite que existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01.

#### Tabla 14

Resultado de Nagelkerke de la hipótesis general.

##### Pseudo R cuadrado

Cox y Snell ,335

Nagelkerke ,391  
 McFadden ,209  
 Función de enlace: Logit.

En la tabla 14 se obtiene que el R<sup>2</sup> Nagelkerke revela que el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional influyen en el trabajo en equipo de los directivos de la UGEL 01 en un 39,1% considerándose una incidencia moderada.

**Tabla 15** Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y Clima Organizacional.

V1 Perfil del administrador educativo \*V3 Clima organizacional \*V2 Inteligencia emocional

VAR00002 (agrupado)				VAR00003 (agrupado)			Total	
				bajo	medio	alto		
Bajo	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	6	8	1	15	
			% del total	9,2%	12,3%	1,5%	23,1%	
	medio	Recuento	2	4	16	22		
		% del total	3,1%	6,2%	24,6%	33,8%		
	alto	Recuento	26	1	1	28		
		% del total	40,0%	1,5%	1,5%	43,1%		
Total			Recuento	34	13	18	65	
			% del total	52,3%	20,0%	27,7%	100,0%	
Medio	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	0	0	5	5	
			% del total	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	
	medio	Recuento	3	4	3	10		
		% del total	20,0%	26,7%	20,0%	66,7%		
	Total			Recuento	3	4	8	15
				% del total	20,0%	26,7%	53,3%	100,0%
Alto	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	18	0	4	22	
			% del total	45,0%	0,0%	10,0%	55,0%	
	medio	Recuento	5	1	5	11		
		% del total	12,5%	2,5%	12,5%	27,5%		
	alto	Recuento	6	0	1	7		
		% del total	15,0%	0,0%	2,5%	17,5%		
Total			Recuento	29	1	10	40	
			% del total	72,5%	2,5%	25,0%	100,0%	
Total	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	24	8	10	42	
			% del total	20,0%	6,7%	8,3%	35,0%	
		medio	Recuento	10	9	24	43	

	% del total	8,3%	7,5%	20,0%	35,8%
alto	Recuento	32	1	2	35
	% del total	26,7%	0,8%	1,7%	29,2%
<hr/>					
Total	Recuento	66	18	36	120
	% del total	55,0%	15,0%	30,0%	100,0%

### Hipótesis específica 1

**H<sub>1</sub>:** Existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de directivos de la Red 11 - UGEL 01.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de directivos de la Red 11 - UGEL 01.

### Tabla 16

El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en el Trabajo en Equipo de los directivos de la Red 11 - UGEL 01.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	43,669			
Final	23,209	20,460	4	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 16 se puede observar que el valor de sig = 0,000 < 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se determina la incidencia directa del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en el Trabajo en Equipo de directivos de la Red 11- UGEL 01.

### Tabla 17

Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 1.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,157
Nagelkerke	,222
McFadden	,140

Función de enlace: Logit.

De la tabla 17 se colige que el R<sup>2</sup> Nagelkerke revela que el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional inciden en el trabajo en equipo de los directivos de la UGEL 01 en un 22,2% considerándose una incidencia baja.

**Tabla 18**

Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Trabajo en Equipo (hipótesis específica 1).

		V1 Perfil del administrador educativo		*V4 D1	*V2 Inteligencia emocional		
					VAR00004 (agrupado)		
VAR00002 (agrupado)					Medio	Alto	Total
Bajo	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento				
						3	15
12							
% del total						4,6%	23,1%
18,5%							
			medio	Recuento		15	22
7							
				% del total	10,8%	23,1%	33,8%
			alto	Recuento	23	5	28
				% del total	35,4%	7,7%	43,1%
	Total			Recuento	42	23	65
				% del total	64,6%	35,4%	100,0%
	Medio	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	5	0	5
				% del total	33,3%	0,0%	33,3%
			medio	Recuento	7	3	10
				% del total	46,7%	20,0%	66,7%
	Total			Recuento	12	3	15
				% del total	80,0%	20,0%	100,0%
	Alto	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	16	6	22
				% del total	40,0%	15,0%	55,0%
			medio	Recuento	7	4	11
				% del total	17,5%	10,0%	27,5%
			alto	Recuento	7	0	7
				% del total	17,5%	0,0%	17,5%
	Total			Recuento	30	10	40
				% del total	75,0%	25,0%	100,0%

Total	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	33	9	42
			% del total	27,5%	7,5%	35,0%
		medio	Recuento	21	22	43
			% del total	17,5%	18,3%	35,8%
		alto	Recuento	30	5	35
			% del total	25,0%	4,2%	29,2%
Total			Recuento	84	36	120
			% del total	70,0%	30,0%	100,0%

## Hipótesis específica 2

**H<sub>2</sub>:** Existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01.

**H<sub>0</sub>:** No existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01.

**Tabla 19**

El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la Comunicación de los directivos de la Red 11 - UGEL 01.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chic cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	43,669			
Final	23,209	20,460	4	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 19 se puede observar que el valor de sig = 0,000 < 0,05 por lo que no se acepta la hipótesis nula y se determina la incidencia directa del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en la Comunicación de directivos de la Red 11- UGEL 01.

**Tabla 20** Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 2.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,342
Nagelkerke	,222
McFadden	,140

Función de enlace: Logit.

En la tabla 20 se refiere que el  $R^2$  Nagelkerke revela que el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional inciden en la Comunicación de los directivos de la UGEL 01 en un 22,2% considerándose un nivel bajo.

**Tabla 21** Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Comunicación (hipótesis específica 2).

**V1 Perfil del administrador educativo \*V5 D2 \*V2 Inteligencia emocional**

VAR00002 (agrupado)				VAR00005 (agrupado)			Total	
				Bajo	Medio	Alto		
Bajo	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	6	5	4	15	
			% del total	9,2%	7,7%	6,2%	23,1%	
	medio	Recuento	6	5	11	22		
		% del total	9,2%	7,7%	16,9%	33,8%		
	alto	Recuento	27	1	0	28		
		% del total	41,5%	1,5%	0,0%	43,1%		
Total			Recuento	39	11	15	65	
			% del total	60,0%	16,9%	23,1%	100,0%	
Medio	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	0	5	0	5	
			% del total	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	
	medio	Recuento	3	5	2	10		
		% del total	20,0%	33,3%	13,3%	66,7%		
	Total			Recuento	3	10	2	15
				% del total	20,0%	66,7%	13,3%	100,0%
Alto	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	18	4	0	22	



			% del total	45,0%	10,0%	0,0%	55,0%
		medio	Recuento	6	4	1	11
			% del total	15,0%	10,0%	2,5%	27,5%
		alto	Recuento	6	1	0	7
			% del total	15,0%	2,5%	0,0%	17,5%
	Total		Recuento	30	9	1	40
			% del total	75,0%	22,5%	2,5%	100,0%
<hr/>							
Total	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	24	14	4	42
			% del total	20,0%	11,7%	3,3%	35,0%
		medio	Recuento	15	14	14	43
			% del total	12,5%	11,7%	11,7%	35,8%
		alto	Recuento	33	2	0	35
			% del total	27,5%	1,7%	0,0%	29,2%
<hr/>							
			Recuento	72	30	18	120
	Total		% del total	60,0%	25,0%	15,0%	100,0%

### Hipótesis específica 3

**H<sub>3</sub>:** Existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la igualdad de directivos de la UGEL 01.

**H<sub>0</sub>:** No existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la igualdad de directivos de la UGEL 01.

### Tabla 22

El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la Igualdad de los directivos de la Red 11 - UGEL 01.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chic cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	60,582			
Final	52,384	8,199	4	,085

Función de enlace: Logit.

De la tabla 22 se colige que el valor de sig = 0,085 > 0,05 por lo que no se rechaza la hipótesis nula y no se determina la incidencia del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en la Igualdad de directivos de la Red 11-UGEL 01.

**Tabla 23** Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 3.

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,066
Nagelkerke	,082
Mc Fadden	,041

De la tabla 23 se colige que el valor R<sup>2</sup> de Nagelkerke es de 8,2% por lo que resulta insuficiente para determinar la incidencia de las variables predictivas en la dimensión igualdad.

**Tabla 24**

Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Igualdad (hipótesis específica 3).

		<b>V1 Perfil del administrador educativo</b>		<b>*V6 D3 *V2 Inteligencia emocional</b>			
				VAR00006 (agrupado)			
VAR00002 (agrupado)				Bajo	Medio	Alto	Total
Bajo	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	6	9	0	15
			% del total	9,2%	13,8%	0,0%	23,1%
		medio	Recuento	6	15	1	22
			% del total	9,2%	23,1%	1,5%	33,8%
		alto	Recuento	6	22	0	28
			% del total	9,2%	33,8%	0,0%	43,1%
	Total		Recuento	18	46	1	65
			% del total	27,7%	70,8%	1,5%	100,0%
Medio	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	5	0	0	5
			% del total	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%

		medio	Recuento	5	2	3	10
			% del total	33,3%	13,3%	20,0%	66,7%
	Total		Recuento	10	2	3	15
			% del total	66,7%	13,3%	20,0%	100,0%
Alto	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	9	12	1	22
			% del total	22,5%	30,0%	2,5%	55,0%
		medio	Recuento	4	6	1	11
			% del total	10,0%	15,0%	2,5%	27,5%
		alto	Recuento	1	6	0	7
			% del total	2,5%	15,0%	0,0%	17,5%
	Total		Recuento	14	24	2	40
			% del total	35,0%	60,0%	5,0%	100,0%
Total	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	20	21	1	42
			% del total	16,7%	17,5%	0,8%	35,0%
		medio	Recuento	15	23	5	43
			% del total	12,5%	19,2%	4,2%	35,8%
		alto	Recuento	7	28	0	35
			% del total	5,8%	23,3%	0,0%	29,2%
			Recuento	42	72	6	120
Total			% del total	35,0%	60,0%	5,0%	100,0%

#### Hipótesis específica 4

**H<sub>4</sub>:** Existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la Condición Física de directivos de la UGEL 01.

**H<sub>0</sub>:** No existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la Condición Física de directivos de la UGEL 01.

#### Tabla 25

Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la Condición Física de los directivos de la Red 11 - UGEL 01.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.

Sólo interceptación	43,151		
Final	30,091	13,060	4 ,011

Función de enlace: Logit.

En la tabla 25 se observa que el valor de sig = 0,011 < 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se asume la incidencia directa del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en la Condición Física de los directivos de la Red 11- UGEL 01.

**Tabla 26** Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 4.

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
<u>Cox y Snell</u>	<u>.103</u>
<u>Nagelkerke</u>	<u>.163</u>
McFadden	,109

Función de enlace: Logit.

De la tabla anterior se colige que el R<sup>2</sup> Nagelkerke es de 16,3% mostrando incidencia baja del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en la Condición Física de los directivos de la Red 11 – UGEL 01.

**Tabla 27** Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Condición Física (hipótesis específica 4).

		V1 Perfil del administrador educativo *V7 D4		*V2 Inteligencia emocional		
				VAR00007 (agrupado)		
VAR00002 (agrupado)				Medio	Alto	Total
Bajo	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	14	1	15
			% del total	21,5%	1,5%	23,1%
		medio	Recuento	15	7	22
			% del total	23,1%	10,8%	33,8%
		alto	Recuento	23	5	28
			% del total	35,4%	7,7%	43,1%
	Total		Recuento	52	13	65
			% del total	80,0%	20,0%	100,0%
Medio	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	0	5	5

			% del total	0,0%	33,3%	33,3%
		medio	Recuento	7	3	10
			% del total	46,7%	20,0%	66,7%
	Total		Recuento	7	8	15
			% del total	46,7%	53,3%	100,0%
Alto	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	21	1	22
			% del total	52,5%	2,5%	55,0%
		medio	Recuento	10	1	11
			% del total	25,0%	2,5%	27,5%
		alto	Recuento	6	1	7
			% del total	15,0%	2,5%	17,5%
	Total		Recuento	37	3	40
			% del total	92,5%	7,5%	100,0%
<hr/>						
Total	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	35	7	42
			% del total	29,2%	5,8%	35,0%
		medio	Recuento	32	11	43
			% del total	26,7%	9,2%	35,8%
		alto	Recuento	29	6	35
			% del total	24,2%	5,0%	29,2%
<hr/>						
			Recuento	96	24	120
	Total		% del total	80,0%	20,0%	100,0%

### Hipótesis específica 5

**H<sub>5</sub>:** Existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el liderazgo de directivos de la UGEL 01.

**H<sub>0</sub>:** No existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el liderazgo de directivos de la UGEL 01.

### Tabla 28

Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en el liderazgo de los directivos de la Red 11 - UGEL 01.

#### Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chic cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	86,979			
Final	55,076	31,903	4	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 28 se obtiene que el valor de sig = 0,000 < 0,05 por lo que no se acepta la hipótesis nula y se asume la incidencia directa del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en el liderazgo de los directivos de la Red 11- UGEL 01.

**Tabla 29** Resultado de Nagelkerke

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,233
Nagelkerke	,270
McFadden	,133

Función de enlace: Logit.

En la tabla 29 se colige que el R<sup>2</sup> Nagelkerke es de 27% mostrando incidencia baja del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en el liderazgo de los directivos de la Red 11 – UGEL 01.

**Tabla 30** Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión Liderazgo (hipótesis específica 5)

V1 Perfil del administrador educativo		*V8 D5* V2 Inteligencia emocional					
		VAR00008 (agrupado)					
VAR00002 (agrupado)		Bajo	Medio	Alto	Total		
Bajo	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	5	5	5	15
			% del total	7,7%	7,7%	7,7%	23,1%
		medio	Recuento	6	10	6	22
			% del total	9,2%	15,4%	9,2%	33,8%
		alto	Recuento	22	5	1	28
			% del total	33,8%	7,7%	1,5%	43,1%
	Total		Recuento	33	20	12	65
			% del total	50,8%	30,8%	18,5%	100,0%
Medio	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	0	0	5	5
			% del total	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%

		medio	Recuento	3	2	5	10
			% del total	20,0%	13,3%	33,3%	66,7%
	Total		Recuento	3	2	10	15
			% del total	20,0%	13,3%	66,7%	100,0%
Alto	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	18	1	3	22
			% del total	45,0%	2,5%	7,5%	55,0%
		medio	Recuento	6	1	4	11
			% del total	15,0%	2,5%	10,0%	27,5%
		alto	Recuento	6	0	1	7
			% del total	15,0%	0,0%	2,5%	17,5%
	Total		Recuento	30	2	8	40
			% del total	75,0%	5,0%	20,0%	100,0%
<hr/>							
Total	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	23	6	13	42
			% del total	19,2%	5,0%	10,8%	35,0%
		medio	Recuento	15	13	15	43
			% del total	12,5%	10,8%	12,5%	35,8%
		alto	Recuento	28	5	2	35
			% del total	23,3%	4,2%	1,7%	29,2%
<hr/>							
			Recuento	66	24	30	120
	Total		% del total	55,0%	20,0%	25,0%	100,0%

### Hipótesis específica 6

**H<sub>6</sub>:** Existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la motivación de directivos de la UGEL 01.

**H<sub>0</sub>:** No existe incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la motivación de directivos de la UGEL 01.

### Tabla 31

El Perfil del Administrador Educativo (V1) y la Inteligencia Emocional (V2) en la motivación de los directivos de la Red 11 - UGEL 01.

Modelo	Información de ajuste de los modelos			
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chic cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	110,931			
Final	78,740	32,191	4	,000

Función de enlace: Logit.

De la tabla 31 se recoge que el valor de sig = 0,000 < 0,05 por lo que no se admite la hipótesis nula y se asume la incidencia directa del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en la motivación de los directivos de la Red 11- UGEL 01.

**Tabla 32** Resultado de Nagelkerke de la hipótesis específica 6.

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,235
Nagelkerke	,274
McFadden	,138

En la tabla 32 se obtiene que el R<sup>2</sup> Nagelkerke es de 27,4% mostrando incidencia baja del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en la motivación de los directivos de la Red 11 – UGEL 01.

**Tabla 33**

*Tabla cruzada de las variables Perfil del Administrador Educativo, Inteligencia Emocional y la dimensión motivación (hipótesis específica 6)*

		<b>V1 Perfil del administrador educativo</b>		<b>*V9 D6</b>	<b>*V2 Inteligencia emocional</b>			
				VAR00009 (agrupado)			Total	
VAR00002 (agrupado)				Bajo	Medio	Alto		
Bajo	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	5	9	1	15	
			% del total	7,7%	13,8%	1,5%	23,1%	
		medio	Recuento	6	0	16	22	
			% del total	9,2%	0,0%	24,6%	33,8%	
		alto	Recuento	22	5	1	28	
			% del total	33,8%	7,7%	1,5%	43,1%	
	Total		Recuento	33	14	18	65	
			% del total	50,8%	21,5%	27,7%	100,0%	
Medio	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	0	0	5	5	
			% del total	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	
		medio	Recuento	3	4	3	10	
			% del total	20,0%	26,7%	20,0%	66,7%	
	Total		Recuento	3	4	8	15	
			% del total	20,0%	26,7%	53,3%	100,0%	
Alto	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	18		4	22	



			% del total	45,0%		10,0%	55,0%
		medio	Recuento	6		5	11
			% del total	15,0%		12,5%	27,5%
		alto	Recuento	6		1	7
			% del total	15,0%		2,5%	17,5%
	Total		Recuento	30		10	40
			% del total	75,0%		25,0%	100,0%
Total	VAR00001 (agrupado)	bajo	Recuento	23	9	10	42
			% del total	19,2%	7,5%	8,3%	35,0%
		medio	Recuento	15	4	24	43
			% del total	12,5%	3,3%	20,0%	35,8%
		alto	Recuento	28	5	2	35
			<u>% del total</u>	<u>23,3%</u>	<u>4,2%</u>	<u>1,7%</u>	<u>29,2%</u>
				<hr/>			
	Total		Recuento	66	18	36	120
			% del total	55,0%	15,0%	30,0%	100,0%

## **V. DISCUSIÓN**

El presente estudio correlacional causal buscó como finalidad demostrar la influencia del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en el Clima Organizacional del grupo objetivo que estuvo conformado por 120 directivos de la Red 11 perteneciente a la UGEL 01. Para poder ejecutar los instrumentos previstos, se ejecutó la prueba de confiabilidad (Alfa de Cronbach) en un grupo de 20 individuos ajenos a la muestra siendo que se obtuvieron los siguientes resultados: cuestionario del Perfil del Administrador Educativo (,988), cuestionario de Inteligencia Emocional (,950) y cuestionario de Clima Organizacional (,940). Dada el alto resultado se optó por utilizarlos para la medición de las variables.

Luego de aplicar la estadística correspondiente tanto descriptiva como inferencial (Regresión Ordinal) se mostraron las siguientes tendencias: en la hipótesis general se estableció que el Perfil del Administrador Educativo y la Inteligencia Emocional inciden en el Clima Organizacional de los directivos de la Red 11 de la UGEL 01. Esto se coligió debido al valor de  $\text{sig.} = ,000 < 0,05$  por lo que no se aceptó la hipótesis nula y se determinó la incidencia entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de los directivos antes mencionados. En la tabla cruzada (15) se encontró que cuando el nivel de la variable 1 es bajo, también lo es el de la variable 2 y el de la variable 3, corroborando el resultado inferencial.

Esta relación se condice con lo expuesto por Sheere (2017) quien sostiene que hay influencia de la inteligencia emocional y del liderazgo en el ambiente laboral, señalando la importancia de esta en cualquier ámbito de la vida de cualquier persona. Asimismo, Camarero (2015) sostiene que la influencia del administrador educativo es decisiva y que va ligada a la del docente en el producto estudiante. Por su parte Goleman (1995) establece la trascendencia de la inteligencia emocional argumentando que las emociones responden más prestas a un acontecimiento que la racionalidad y aquellas son generadoras de las buenas o malas relaciones interpersonales; así como el responsable de la existencia de líderes positivos o mediocres que proyecten un adecuado o insostenible ambiente laboral, respectivamente.

En la hipótesis específica 1 se estableció el valor de  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  con lo que se rechazó la hipótesis nula y se determinó la incidencia del Perfil del Administrador Educativo y de la Inteligencia Emocional en el Trabajo en Equipo de directivos de

la UGEL 01. De acuerdo a los resultados de la tabla cruzada (18) se establece que cuando el nivel del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional es medio, la dimensión trabajo en equipo asume el mismo rango.

Otro resultado similar lo obtuvo Pilares (2015) quien halló una relación positiva y significativa directa entre la inteligencia emocional, el estrés laboral y el clima laboral; siendo la primera de ellas la generadora del nivel en que se encuentren los otros constructos. Es decir, si se desarrolla una adecuada inteligencia emocional que permita la buena conducción de las emociones, ello repercutirá en la disminución del estrés y el aporte de un positivo clima laboral donde prevalecerá la armonía del trabajo corporativo que redundará en el incremento de la productividad. En la hipótesis específica 2 se estableció el valor de  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  por lo que se rechazó la hipótesis nula y se tomó la alterna que expresa la incidencia del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01. Asimismo, de acuerdo a los resultados de la tabla cruzada (21) se establece que cuando el nivel del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional asumen un nivel bajo, la dimensión comunicación asume el mismo indicador.

De dicho resultado podemos ratificar la importancia de la inteligencia emocional citando a Goleman (1995) quien afirma que es una necesidad en la vida humana para el buen comportamiento de cada individuo a través de la gestión de sus emociones, evidenciándose que aquella no es sincrónica con el cociente intelectual por lo que ambas corresponden a orígenes y necesidades diversas. La inteligencia emocional sí puede asociarse a la comunicación ya que aquella contribuye a la formación de la empatía y esta, como consecuencia, a la comunicación asertiva lo que representa el ideal comunicativo entre personas. El conjunto de lo descrito, entre otras cosas más, también forma un buen liderazgo democrático basado en la participación activa de su entorno y la complacencia de sus subordinados.

En la hipótesis específica 3 se dio como resultado de  $\text{sig} = 0,085 > 0,05$  Lo que llevó a aceptar la hipótesis nula y se afirmó que no existe incidencia del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional en la igualdad de los directivos de la UGEL 01. En la tabla XX se evidenció el valor de Nagelkerke en 8,2% lo cual representa un porcentaje insuficiente para considerar la correlación hipotética. Estas cifras señalan que la noción de liderazgo democrático aún no es asumida por la mayoría de integrantes de la población, a pesar de que un trato

igualitario a todos los subordinados es la forma adecuada de dirigir cualquier entidad, ya que ello favorece las buenas relaciones entre todos los comprometidos en un ámbito laboral.

De otro lado, también es mencionable la falta de igualdad de género que se representa en el predominio de hombres en los cargos jerárquicos de cualquier sector, incluido el de Educación. Siendo esta uno de los enfoques transversales promovidos por el Minedu y que, en aras de mostrar un compromiso de integridad profesional, debería cumplirse y promoverse dentro de los cargos jerárquicos del sector público.

En la hipótesis específica 4 se estableció el valor de  $\text{sig} = 0,011 < 0,05$  por lo que no se aceptó la hipótesis nula y se asumió la incidencia del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional en la condición física de los directivos de la UGEL 01. De la tabla cruzada (27) se muestra que cuando el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional obtienen un nivel medio, también se encuentra en ese rango la condición física de forma idéntica a dichas variables.

Dicha relación es fundamentada por Cota (2017) quien asevera que para instituir un buen clima organizacional es básico que los integrantes de la organización gocen de lo necesario para cubrir sus requerimientos materiales. En ese mismo sentido, Aitsl (2019) afirma que la construcción de un buen perfil de gestor educativo se da empezando por la satisfacción que este siente en el trabajo, por lo que crear un ambiente materialmente apropiado es un buen aporte para la mejora del clima institucional.

En la hipótesis específica 5 se encontró el valor de  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  rechazándose la hipótesis nula y admitiéndose la incidencia del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de la UGEL 01. Así también en la tabla cruzada (30) correspondiente se verificó que cuando el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional se encuentran en un nivel bajo, el liderazgo de los directivos de la UGEL 01 igualmente se expresa en la misma categoría.

La incidencia del resultado mencionado se condice con lo expuesto por Chiavenato (2001) quien refiere que el liderazgo es el aporte influyente en situaciones particulares para la meta de objetivos a través del proceso comunicativo apropiado. Según esto se colige que el liderazgo es una necesidad en toda

empresa y que debe ser óptimo para los fines organizacionales; por lo tanto la inteligencia emocional es su soporte así como la adaptación de un buen perfil del administrador educativo para el cumplimiento del desarrollo institucional.

En la hipótesis específica 6 se encontró el valor de  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  razón que motivó la no aceptación de la hipótesis nula y determinar que el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional tienen incidencia en la motivación de los directivos de la UGEL 01. De la misma forma en la lectura de la tabla cruzada (33) se evidenció que cuando el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional presentan un nivel bajo, la dimensión motivación de directivos asume el mismo rango que dichas variables.

Ante dichos paralelos y vista la motivación como un producto condicionado a ciertos requerimientos, Cota (2017) lo reafirma al sostener que es una proyección de un conjunto de precedentes que la conforman, considerándose entre ellos a la capacidad de liderazgo y de comunicación. Este fundamento es ampliado por Weber (2016) quien ve a la motivación como una necesidad cualitativa en todo grupo humano liderado por quien considere que la razón de ser de su grupo es mejorar y que para lograrlo asume el reto de satisfacer los requerimientos valederos de sus integrantes mostrando empatía y democracia en sus acciones. En base a dichas consideraciones se establece que la motivación es una consecuencia de la capacidad de un líder que sepa desarrollarla y de las habilidades sociales necesarias representadas en lo que se llama inteligencia emocional.

## **VI. CONCLUSIONES**

**Primera:** Se determinó que hay incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01, de acuerdo al resultado estadístico (sig. = 0,00) con un porcentaje de 39,1% enmarcado dentro del nivel medio.

**Segunda:**

Se estableció que hay incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de directivos de la UGEL 01, mediante el resultado de sig. = 0,00 y que se manifestó con un 22,2% correspondiente al nivel bajo.

**Tercera:**

Se estableció que hay incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01, según el resultado sig. = 0,00 y que alcanzó el mayor porcentaje con el 40,4%, considerándose dentro del nivel alto.

**Cuarta:**

Se estableció que no hay incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la igualdad de directivos de la UGEL 01, tras el resultado de sig. = 0,085 > 0,05 que adopta a la hipótesis nula. Sin embargo, se obtuvo un 8,2% de incidencia que por lo bajo de su alcance no es considerable como tal.

**Quinta:**

Se estableció que hay incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la condición física de directivos de la UGEL 01 con el resultado sig. = 0,11 y que representó el 16,3% de incidencia estando en el parámetro de nivel bajo.

**Sexta:**

Se estableció que hay incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el liderazgo de directivos de la UGEL 01 a través del resultado de sig. = 0,00 y que en representaciones porcentuales alcanzó el 27%, colocándose dentro del nivel bajo.



**Séptima:**

Se estableció que hay incidencia directa del perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la motivación de directivos de la UGEL 01, según el resultado de sig. = 0,00 y que llegó al 27,4% por lo que se circunscribe en el rango bajo.

## **VII. RECOMENDACIONES**

**Primera:**

Dada la comprobación de la hipótesis general se hace impostergable que las autoridades del Ministerio de Educación desarrollen cursos, dirigidos a los directivos de las diversas instituciones, que impulsen el conocimiento y crecimiento de la inteligencia emocional ya que este constructo es la base de la formación de interrelaciones saludables que conducen al desarrollo personal e institucional. Su inmediata consideración en los planes formativos de gestores educativos debe ser una prioridad en los cambios reestructurales de la unidad de gestión educativa local 01.

**Segunda:**

Aludiendo, nuevamente, a la hipótesis general se percibe que la existencia de un adecuado perfil de administradores educativos o directivos es una necesidad que la cúpula del Minedu debe tomar como imperativa para encumbrar a las instituciones educativas a los objetivos planificados en su rol educador. Por lo tanto, desarrollar las potencialidades de este funcionario antes de asumir su cargo debe ser una consigna de cada unidad de gestión educativa local en aras del cumplimiento responsable de engrandecer el sistema educativo. La UGEL 01 debería contar con un programa formativo obligatorio para directivos, destinado a forjar las habilidades requeridas para dicha función como: capacidades personales que van ligadas a la inteligencia emocional y las capacidades cognitivas que no pertenecen a una rama única, sino a una variedad de conocimientos que se tornan imprescindibles en situaciones contextuales amplias. Al respecto, se citaron casos de países desarrollados que muestran este performance profesional.

**Tercera:**

Los directivos de la UGEL 01, coordinadamente con los del Minedu, deberían establecer un marco evaluativo en las diferentes instituciones educativas para conocer el nivel del clima organizacional en cada una de ellas y ejecutar las acciones respectivas para mejorar las falencias que presenten; considerando además las dos prácticas anteriores establecidas por los talleres de inteligencia emocional y los cursos formativos de perfil de directivos. El cuidado del clima organizacional

garantiza la tranquilidad en la labor de los docentes y estos a su vez, como efecto dominó, trasladan esa satisfacción a los alumnos quienes lo reditúan alcanzando los aprendizajes esperados. En este aspecto se precisa de ayuda logística y material del Minedu.

**Cuarta:**

El alcance de estos lineamientos vertidos debe mantenerse a través del tiempo para lograr resultados positivos y sostenibles que enmienden las deficiencias de los contextos institucionales actuales. De otra forma, cualquier proyecto en beneficio de la educación será inútil por la brevedad de su existencia.

## **VIII. PROPUESTA**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UGEL 01**



**LIMA 2020**

## 8.1. Fundamentación

La socialización es una característica inherente de la humanidad, de allí la importancia de las interrelaciones personales que acompañan los círculos familiares, amicales, laborales, sociales y académicos. El éxito o complacencia en cada contexto que nos envuelva estará siempre basado en el ambiente de actitudes y comportamientos positivos y adecuados que aporten tranquilidad, confianza, libertad y empatía.

Ante lo vertido surge como necesidad humana el desarrollo de una adecuada inteligencia emocional, término que se estableció recién en el siglo XX a través de autores como Salovey y Mayer (1990) quienes la definen como una habilidad basada en el procesamiento de la información sobre las emociones tanto personales como las de los demás y que sirve de guía del pensamiento y del comportamiento. Tomada de esa forma, lo cual es parecido a lo manifestado por otros teóricos, se puede inferir que es la fuente reguladora de las emociones en una sociedad creciente y socialmente imperante.

A diferencia de la inteligencia cognitiva que conoce un límite desde el nacimiento, la emocional es permeable y puede sufrir cambios según el tratamiento que se le dé. Entonces tener un control de emociones adecuado es una virtud que puede ser acogida por cualquiera que se lo proponga, ante lo cual la psicología se convierte en una herramienta para lograr dicho objetivo. Esta primera falencia conoce la reversibilidad, siendo ello alentador en cualquier problemática derivada de esto.

De otro lado, haciendo alusión al perfil del administrador educativo o performance del gestor educacional se establece que debe contar con una serie de requisitos convenidos para una buena función en el cargo. Dentro de ellos están los aspectos de interrelación óptima con los subordinados, el liderazgo democrático motivacional y los conocimientos de muchas áreas que forman la base de su aspecto crítico transformado en acciones conducentes a la resolución de problemas. La construcción de un administrador educativo tiene aportes exógenos por lo que se precisa de un soporte formativo.

En cuanto al clima organizacional, este es definido por Chiavenato (2000) como las cualidades existentes en el ambiente laboral y que son percibidas por los trabajadores, quienes influenciados por ellas tomarán ciertos comportamientos positivos o negativos para la organización. En esto hay una relación directa entre ambos: a mejor ambiente laboral, mejor comportamiento del trabajador y lo

contrario. Por ello se deben fomentar los climas organizacionales adecuados que desencadenen comodidad en sus trabajadores y por ende productividad en la organización. **8.2. Problema**

Muchas de las instituciones educativas que integran la UGEL 01 presentan conflictos y falencias internas que se manifiestan en el incumplimiento de sus objetivos y la consecuente disminución en el aprendizaje de los alumnos. Se parte de un problema macro que va a repercutir en una cadena consecutiva que concluye en el estudiante y se refleja en sus logros.

Analizando los niveles de perfil del administrador educativo, inteligencia emocional y clima organizacional es observable que deben mejorarse para el beneficio del sector educativo; debiéndose asumir como influyentes en el tercero a los dos antes mencionados. Por lo tanto, la base del cambio está en exigir los requisitos mínimos necesarios del perfil de un gestor a quien pretenda asumir dicho cargo jerárquico; además de desarrollar en él las habilidades sociales congruentes con una inteligencia emocional apropiada.

El buen clima organizacional, que también es pieza fundamental en el engranaje descrito, se forma con la optimización de lo explicado. A partir de dicha condición se podrá perfeccionar aspectos como el trabajo en equipo, la comunicación, la igualdad, el aspecto material, el liderazgo y la motivación que intervienen como integrantes de todo ambiente laboral.

### **8.3. Justificación**

#### **Justificación organizacional**

Dadas las circunstancias descritas como realidad de diversas instituciones educativas de la UGEL 01, se hace necesaria una propuesta que aporte con posibles soluciones a aquellas. En ese sentido, se precisa de un soporte psicológico formativo que impulse la inteligencia emocional en los directivos de la citada organización; considerando que gestionar adecuadamente las emociones produce buenas relaciones interpersonales que influirán en el ámbito laboral y, por ende, en la producción misma que, en el caso particular de la educación, se trata del logro de objetivos institucionales. Así también es necesaria la formación de un perfil homogéneo e integrador en los gestores educativos, a fin de evitar falencias que podrían perjudicar las metas programadas. Finalmente, el clima organizacional debe ser evaluado –periódicamente- por las autoridades de mayor jerarquía para garantizar el bienestar de sus integrantes.



### **Justificación técnica**

Se basa en los resultados de la investigación que comprobó la relación directa que existe entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional. Ante ello se busca mejorar los dos primeros constructos para que ocasionen la mejora del tercero.

### **Justificación social**

Está determinada por el aporte que se dará a través de una óptima labor educativa que fomente las potencialidades de los estudiantes de los tres niveles. Dicho logro tendrá una connotación social toda vez que contribuirá al crecimiento y formación de buenos ciudadanos que beneficien a la nación.

### **8.4. Objetivos de la propuesta General:**

Incrementar los niveles de inteligencia emocional y del perfil del administrador educativo para crear un buen clima organizacional en las instituciones educativas de la UGEL 01.

#### **Específicos:**

##### **Específico 1:**

Establecer y fomentar el perfil idóneo del administrador educativo en directivos de la UGEL 01. **Específico 2:**

Aplicar formas para generar el desarrollo de la inteligencia emocional en directivos de la UGEL 01.

##### **Específico 3:**

Realizar una evaluación esporádica del clima organizacional en las instituciones educativas de la UGEL 01.

#### **Objetivo específico 1:**

Establecer y fomentar el perfil idóneo del administrador educativo en directivos de la UGEL 01.

**Acción:** Curso formativo del perfil directivo

**Monitor:** Especialistas de la UGEL 01

Programa	Contenidos	Duración	Beneficios
----------	------------	----------	------------

<p>Capacitación Académica</p>	<p>-Desarrollo de áreas aplicadas a la gestión de directivos: administración, normativa vigente, sistema educativo, funciones propias del cargo.</p> <p>Fundamentos y conceptos básicos del Liderazgo.</p> <p>¿Cómo ser un buen líder?</p> <p>Estilos de liderazgo.</p> <p>Habilidades sociales y</p>	<p>-De 4 horas semanales, 2 veces por semana durante 3 meses.</p> <p>-De 4 horas semanales, dos veces por semana durante 1 mes.</p>	<p>Conocer la naturaleza, los componentes, las habilidades y los estilos del liderazgo.</p> <p>Aprender a generar influencia en personas y equipos de trabajo.</p> <p>Desarrollar una visión de equipo de trabajo coordinando de manera eficiente y maximizando la contribución de todos los miembros de la institución.</p> <p>Conocer cómo se realiza una buena gestión por competencias dentro de un equipo de trabajo.</p> <p>Reforzar los conocimientos vinculados con el papel del líder como instructor, formador y capacitador de</p>
-------------------------------	---	---	---

<p>Formación en liderazgo</p>	<p>competencias del liderazgo.</p> <p>El líder en diferentes escenarios.</p> <p>Estilos y técnicas de comunicación.</p> <p>Cómo delegar de manera eficaz.</p> <p>Entrenamiento y formación del equipo de trabajo.</p> <p>La potenciación del trabajo en equipo.</p> <p>Inteligencia emocional y coaching en la empresa.</p> <p>Desarrollo de competencias transversales y ámbitos formativos.</p> <p>Caso práctico.</p> <p>Respuestas a preguntas de los asistentes.</p>		<p>personas y equipos.</p> <p>Aprender a motivar a las personas y equipos de trabajo, y asimismo auto motivarse en situaciones complicadas.</p> <p>Adquirir las habilidades de comunicación, inteligencia emocional y técnicas de negociación que son propias del líder de una organización.</p>
-------------------------------	--	--	--

**Objetivo específico 2:**

Aplicar formas para generar el desarrollo de la inteligencia emocional en directivos de la UGEL 01.

**Acción:** Taller para el desarrollo de la inteligencia emocional.

**Monitor:** Personal de psicología.

Programa	Contenidos	Duración	Beneficios
-Descubriendo el poder de la gestión emocional.	-Razón y emoción. Se definen y establecen diferencias.  -Emoción, conducta y consecuencias.  -Percibir emociones correctamente.  Etiquetar y catalogar emociones.  Cómo se mide la inteligencia emocional personal.	-De 24 horas.  -De 8 sesiones de 3 horas cada una.  -Una sesión semanal.	- Aumento del compromiso del equipo.  - Disminución del absentismo.  - Disminución de riesgo de fuga de talento.  - Aumento de la productividad.  - Incremento de la fidelización.
Comprensión emocional	Causas generadoras del estado anímico.		

<p>Facilitación emocional</p>	<p>Acciones y consecuencias.</p> <p>Clima emocional (empatía).</p> <p>Emoción y motivación (cómo motivar al equipo).</p> <p>Ejercicios prácticos.</p> <p>-La emoción al servicio de la razón.</p> <p>-Emociones y perspectiva.</p>		
-------------------------------	--	--	--

<p>Uso y regulación emocional</p>	<p>-Ayuda a la toma de decisiones.</p> <p>-Ejercicios prácticos.</p> <p>-Emociones positivas y negativas.</p> <p>-Gestión emocional intrapersonal e interpersonal.</p> <p>-Bienestar subjetivo y productividad.</p> <p>-Ejercicios prácticos.</p>		
-----------------------------------	---	--	--

**Objetivo específico 3:**

Establecer una evaluación periódica del clima organizacional en las instituciones educativas.

**Acción:** evaluar al personal docente sobre el clima organizacional.

**Monitor:** UGEL 01

- Se aplicará el cuestionario “Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de C.D. Obregón, Sonora” en cada institución educativa a fin de conocer el ambiente laboral de los docentes del grupo objetivo. Los resultados, dada la incidencia, serán indicadores del nivel del perfil del administrador educativo y de la inteligencia emocional, los mismos que deben ser debidamente desarrollados. Se sugiere que el objetivo específico 3 sea fijado dos veces por año, siendo los directores los encargados de expandirlos en el profesorado que dirigen. Finalmente, los funcionarios de la UGEL 01 serán quienes lleven un monitoreo de los resultados, para constatar los avances institucionales y, por ende, las mejoras en los aprendizajes.

Monitoreos	Fechas y técnica	Beneficios
-Se realizarán dos veces por año y serán liderados por los directores, al interior de su institución educativa. De esa forma se facilitará la expansión del monitoreo organizacional.	Las fechas son optativas siempre que cumplan con darse dentro del mes de julio y diciembre, ya que se requiere de un periodo previo de experiencias laborales que determinen las respuestas de los encuestados.  La técnica a emplearse es el cuestionario de clima organizacional.	El monitoreo contribuye a la observación y evaluación de los ambientes laborales en las distintas instituciones educativas; buscando la mejora de los mismos para la efectividad del aprendizaje en los educandos.

## Referencias

- Abaroa, F. (2006). L'intelligence des émotions : une relecture des fondements de l'intelligence émotionnelle . *Revue internationale de psychosociologie*, 12 (28), 25-38.
- Adam, G. (2014). The Dark Side of Emotional Intelligence, The Atlantic [Access: 28.03.2018]. Access on the internet: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720/>.
- Aitsl (2019) Leadership profiles. *Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles magazine*. 1-26
- Andreeva, L. (2017) Doktorskaya dissertatsiya po emotsional'nomu intellektu i organizatsionnomu klimatu. Tesis doctoral.
- Arias, F. (2006) *El proyecto de investigación*, 6ta. edición, Editorial Episteme, Barcelona.
- Barnabé, C. y Toussaint, P. (2002). L'administration de l'éducation Une perspective historique. *Revue d'histoire de l'éducation*. 31 (2), 91-93.
- Bass, B. y Stogdill, R. (1990). Handbook of leadership (Vol. 11). New York, USA: Free Press.
- Benites, R. (2016) Inteligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016. Tesis doctoral.
- Berberoglu, A. (2018) Impacto del clima organizacional en el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido: evidencia empírica de hospitales públicos. *BMC Health Serv Res*. **18**, 399.
- Black, S. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4(02), 54-66.
- Bosley, I. y Kasten, E. (2018) *Emotionale Intelligenz*, german edition: Erich.
- Brackett, M., Floman, J., y Bradley, C. (2018). Emotion revolution for education leaders (survey). Unpublished data. Yale University.
- Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African journal of education*, 27(3), 391-406.



- Camarero, M. (2015) Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. Tesis doctoral.
- Carroll, W. (2017) Leadership and emotional intelligence: Ability-based and mixed models of emotional intelligence as predictors of leadership performance across manager levels. Tesis doctoral.
- Chader, A. (2020) Le leadership émotionnel : les compétences émotionnelles au service du leadership. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2019. Français. ffNNT : 2019MON30025f
- Chader, A. y Ovono, D. (2019) Les compétences émotionnelles des dirigeants au service de la créativité organisationnelle. Une étude dans les startups de la Région Occitanie. *Revue Interdisciplinaire Management, Home and Entreprise*, 4 (37), 53-78.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. (5ta.edición) México: Mc Graw Hill.
- Cota, J. (2017) Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de C.D. Obregón, Sonora. *Revista digital FCE-UNLP*, 5 (10), 39- 45.
- Dawoud, I. (2010). The impact of organizational climate on information communication technology support for knowledge management. Tesis doctoral.
- Ding, H.; Yu, E. (2020) Followers' strengths-based leadership and strengths use of followers: The roles of trait emotional intelligence and role overload. *Personality and individual differences*, 168 (2), p.35- 47.
- Fannon, D. (2018) The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style in Educational Leaders. Tesis doctoral.
- Federici, R., y Skaalvik, E. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction, and motivation to quit. *Social Psychology Education*, 15(3), 295–320.
- Fidler, B. (1997). School Leadership: Some key ideas. *School Leadership and Management*, 17 (1), 23-37.
- Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. *The Journal of the Association for Institutional. Research*. 19 (3), 381-384.

- Flores, M. (2018) Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017. Tesis doctoral.
- García, M.; Hurtado, P. ; Quintero, D.; Rivera, D.; Ureña, Y. (2018), La gestión de las emociones, una necesidad en el contexto educativo y en la formación profesional. *Revista Espacios*, 39 (49), 8-20.
- García, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Almendralejo, España. *Revista Espacios*, 39 (49), 8-20.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; y McKee, A. (2013) *Primal Leadership: The hidden driver of great performance*. Editorial HBR.
- Goleman, D. (2019) *The emotionally intelligent leader*. Editorial Harvard Business Review Press.
- Gözlner, H.; y Meyer, P. (2018) *Emotionale Intelligenz in Organisationen*. Editorial Springer.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad. *Revista Cuadernos de Administración*, 36 (42), 36-61.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Mc.Graw Hill Education, México, 6ta. edición.
- Patti, J.; Holzer, A.; Stern, R.; Floman J. y Brackett, M. (2018) Leading with emotional intelligence. *Revista Educational Leadership*, 75 (26), 46-51.
- Juneja, P. (2018). Transformational leadership theory. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/transformational-leadership.htm>  
Leading With Emotional Intelligence
- Lubbadeh, T. (2020) Emotional intelligence and leadership – the dark and bright sides. *Modern management review*, vol. xxv, 27 (1/2020), p. 39-50.
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México D.F.
- Lynch, J. (2017) Responsibilities of today's principal: implications for principal preparation programs and principal certification policies. *Revista Rural Special Education*, 31 (2), 40- 47.
- Maamari, B.; Majdalani, J. (2017), Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis* 25 (2), 2017, 327-345.

- Manrique, R. (2015) The problem of emotional intelligence. *Revista Asociada Española de Neuropsiquiatría*. 35 (128), 801-814.
- Mesa, J. (2015), Inteligencia emocional, rasgos de personalidad e inteligencia psicométrica en adolescentes. Tesis doctoral.
- Mesa, N. (2020), Influencia de la inteligencia emocional percibida en la ansiedad y el estrés laboral de enfermería. Tesis doctoral.
- Meza, H (2019) Inteligencia Emocional y Coaching Educativo en la Gestión Directiva I.E. de la RED N.8, UGEL 05, SJL-2019. Tesis doctoral.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport (2016) Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter.
- Minkova, L. (2020) The emotional intelligence and the emotional and social intelligence leadership competency model by Daniel Goleman.
- Miranda, S. (2016) A quantitative study: predicting the concepts of emotional intelligence and burnout of current nonprofit leaders. Tesis doctoral.
- Moslehpour, M.; Altantsetseg, P.; Mou, W. y Wong, W. (2018) Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees.
- Peter G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (8va. Edición), United States: Sage publications.
- Pacheco, H. (2017) Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba. Tesis doctoral.
- Paez, M.; Castano, J. (2015) Inteligencia emocional en estudiantes universitarios. *Revista Psicología desde El Caribe*.32 (2), pp.268-285.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial Fedupel, 3ra. edición, Caracas.
- Pecino, V. (2016) Clima organizacional y sus consecuencias. Estudios multinivel en el sector público. Tesis doctoral.
- Pedraza, M. (2018) El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*. 15 (1), 90-101.
- Pilares, N. (2015) Inteligencia emocional, estrés laboral y clima laboral en los docentes de las instituciones educativas estatales, del nivel secundario, del distrito de Abancay. Tesis doctoral.

- Plante, J.; Moisset, J. (2004) "Administrateur, administratrice scolaire et identité professionnelle". *Éducation et francophonie*. 32 (2), 1-9.
- Rebora, A. (2018) Educational Leadership. *Fighting Educator Burnout*. 75 (3) 46-51
- Richart, R.; Álvarez, E.; Martínez, R. (2019) Competencias del perfil del administrador Análisis comparativo en diferentes modalidades educativas. *Perfiles Educativos*. 41 (64), 82-98.
- Riski, Harapan, Arafat (2018) Influence of school principal and organizational climate supervision on teachers' performance.
- Rustom, A. (2012). Estadística descriptiva, probabilidad e inferencia. Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, No. 9(3). DOI: 10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg.
- Sánchez, M.; De la Garza, M. y Cervantes, A. (2013) "Validación de un instrumento para la evaluación del perfil del administrador educativo de una institución superior. Ciudad Universitaria, UNAM, México.
- Serrano, R. (2017) Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz. Tesis doctoral.
- Sheere, L. (2017) The Effects and Levels of Emotional Intelligence on Leadership Styles and Employee Morale. Tesis doctoral.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002) *El Proceso de la Investigación Científica*. Noriega Editores, México, 4ta. edición.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006) *Técnicas de Investigación*, 2da. edición, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Vásquez, S.; Liesa, M. y Bernal, J. (2016) El Camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Revista Perfiles Educativos*, 38 (151), 158-17
- Webber, C. (2016). Higher education administration and leadership: Current assumptions, responsibilities, and considerations, *Research in Educational Administration & Leadership*, 1(1), 61-84.
- Weinstein, J.; Cuellar, C.; Hernández, M. y Fernández, M. (2016) Director por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Revista Calidad en la Educación*. 44(31), 12-45

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>GENERAL:</b></p> <p>¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y de la inteligencia emocional en el clima organizacional de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de los directivos de la UGEL 01,</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Determinar la incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Establecer la incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el trabajo en equipo de directivos de la UGEL 01.</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos de la UGEL 01.</p> <p><b>ESPECÍFICAS:</b></p> <p>Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p><b>Perfil del administrador educativo</b></p>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rango</b>
			Capacidades personales	-Autorregulación -Manejo del riesgo	1,2,3,4,5,6,7,8 9,10,11,12,13,	<p><b>LIKERT</b></p> <p>1) Totalmente en desacuerdo</p> <p>2) En desacuerdo</p> <p>3) De acuerdo</p> <p>4) Muy de acuerdo</p> <p>5) Totalmente de acuerdo</p>	<p>Alto: 60-45</p> <p>Medio: 44-31</p> <p>Bajo: 30-15</p>
			Capacidades interpersonales	-Compromiso -Responsabilidad	14,15		
Conocimientos y habilidades	-Asertividad -Empatía  -Enfoque a la docencia  -Enfoque a la administración eficientemente	16,17,18,19,20 21,22,23,24,25 26,27  28,29,30,31,32  33,34,35,36,37 38,39,40,41,42 43,44,45					

<p>Lima, 2020?</p> <p>¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la comunicación de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020?</p> <p>¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la igualdad de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020? ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la condición física de los directivos de la UGEL 01,</p>	<p>Demostrar la incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01.</p> <p>Identificar la incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la igualdad de directivos de la UGEL 01.</p> <p>Encontrar la incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la condición física de directivos</p>	<p>emocional en el trabajo en equipo de directivos de la UGEL 01.</p> <p>Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la comunicación de directivos de la UGEL 01.</p> <p>Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la igualdad de directivos de la UGEL 01.</p>	-Habilidades de auto organización				
			<b>VARIABLE 2:</b>				
			<b>Inteligencia emocional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de</b>	<b>Niveles o</b>
Percepción	-Indiferencia -Autoconciencia	1,2,3,4,5,6,7,8	<b>LIKERT 1)</b> Nada de acuerdo	Alto: 96-72			
Comprensión	-Entender -Ayudar	9,10,11,12,13, 14,15,16	2) Algo de acuerdo 3) Bastante de acuerdo	Medio: 71-49			
Regulación	-Control emocional -Autoevaluación	17,18,19,20,21 22,23,24	4) Muy de acuerdo 5) Totalmente de acuerdo	Bajo: 48-24			
<b>VARIABLE 3:</b>							
<b>Clima organizacional</b>							

Lima 2020?	de la UGEL 01.	Existe incidencia directa	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
<p>¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020? ¿Cuál es la incidencia del perfil del administrador y la inteligencia emocional en la motivación de los directivos de la UGEL 01, Lima, 2020?</p>	<p>Hallar la incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el liderazgo de directivos de la UGEL 01. Estimar la incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la motivación de directivos de la UGEL 01.</p>	<p>entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la condición física de directivos de la UGEL 01. Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en el liderazgo de directivos de la UGEL 01. Existe incidencia directa entre el perfil del administrador educativo y la inteligencia emocional en la motivación de directivos de la UGEL 01.</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación</p> <p>Igualdad</p> <p>Condición física</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Cohesión laboral</p> <p>Conocimiento de su entorno laboral</p> <p>Participación democrática</p> <p>Materiales adecuados</p> <p>Funciones de líder</p> <p>Estímulos adecuados</p>	<p>2,13,16,19</p> <p>1,7,15</p> <p>17,18,20</p> <p>8,21</p> <p>3,5,9,10,12</p> <p>4,6,11,14</p>	<p><b>LIKERT</b></p> <p>1) Totalmente en desacuerdo</p> <p>2) En desacuerdo</p> <p>3) De acuerdo</p> <p>4) Muy de acuerdo</p> <p>5) Totalmente de acuerdo</p>	<p>Alto: 84-64</p> <p>Medio: 63-42</p> <p>Bajo: 41-21</p>
			Motivación	Estímulos adecuados	4,6,11,14		



<p><b>Características de la investigación:</b></p> <p><b>Enfoque:</b> cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> básica</p> <p><b>Diseño:</b> correlacional causal, transeccional</p> <p><b>Paradigma:</b> positivista</p>	<p><b>Población:</b> 120 directivos de instituciones educativas de la red 11-UGEL 01</p> <p><b>Muestra censal</b></p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p>Encuestas para las tres variables.</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>- Cuestionarios para las tres variables.</p> <p>-Uso del SPSS 21</p>	<p><b>Estadística:</b></p> <p><b>Confiabilidad:</b> ALTA</p> <p><b>V<sub>1</sub>:</b>,988</p> <p><b>V<sub>2</sub>:</b> ,950</p> <p><b>V<sub>3</sub>:</b> ,940</p> <p><b>Análisis descriptivo:</b> tablas de frecuencia y porcentajes, gráficos de barras <b>Análisis inferencial:</b> regresión logística ordinal</p>
--	---	---	---

## Instrumentos de recolección de datos Instrucciones

Estimado(a) Director(a):

Los siguientes cuestionarios han sido elaborados con fines de investigación científica, en ellos se pretende recoger información muy importante de manera anónima por lo que le agradeceré se sirva dar respuesta a todos los ítems a fin de evitar valores perdidos. Marque con una (X) la respuesta que crea conveniente de las escalas likert propuestas y tenga presente que no hay contestaciones correctas o incorrectas, todas son valederas por lo que se pide absoluta sinceridad en sus elecciones.

Muchas gracias por su tiempo.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

### CUESTIONARIO DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Responda las preguntas marcando el cuadro que corresponda al número que más se identifique a su criterio personal. Cada número significa lo establecido en su equivalencia:

1. Totalmente en desacuerdo	Totalmente	En	De	Muy de	
2. En desacuerdo	Totalmente <sup>en</sup> desacuerdo acuerdo				
3. De acuerdo	acuerdo de acuerdo desacuerdo				
4. Muy de acuerdo					
5. Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
1 Actuar después de analizar la solución de un problema.	1	2	3	4	5
2 Aceptar mis fortalezas y limitaciones personales.	1	2	3	4	5
3 Admitir y aprender de mis errores.					
4 Mantener la calma bajo presión o ante eventos inesperados.					

- 1 2 3 4
- 5 Abogar por las causas de mi equipo de trabajo al interior y al exterior de la institución. 1 2 3 5
- 6 Aceptación de la toma de riesgos calculados. 1 2 3 4 5
- 7 Tolerar la incertidumbre y la ambigüedad. 1 2 3 4 5
- 8 Resiliencia ante la adversidad. 1 2 3 4 5
- 9 Mostrar empeño, pasión y entusiasmo en la 1 2 3 4 5 docencia.
- 10 Buscar el logro de los mejores resultados 1 2 3 4 5 posibles.
- 11 Tenacidad ante los obstáculos. 1 2 3 4 5 12 Disposición para realizar tareas operativas 1 2 3 4 5 cuando se necesita .
- 13 Mantener un equilibrio vida/trabajo y dar su 1 2 3 4 5 lugar a cada uno.
- 14 Responsabilizarse de las actividades y 1 2 3 4 5 resultados del área.
- 15 Disposición para la toma de decisiones 1 2 3 4 5 relevantes.
- 16 Trabajar productivamente y con empatía con 1 2 3 4 5 el personal del área y de otras áreas.
- 17 Incidir en el comportamiento y las 1 2 3 4 5 de las decisiones personas de forma efectiva.
- 18 Trabajar productivamente y con empatía con 2 3 4 5 los 1 estudiantes.
- 19 Escuchar diferentes puntos de vista 1 2 3 4 5 tomar antes de decisión. una
- 20 Desarrollar redes de trabajo colaborativas 1 2 3 4 5 para la solución de los problemas importantes del área.
- 21 Entender la participación en los procesos 1 2 3 4 5 tanto académicos como administrativos de cada una de las áreas que conforman la institución.
- 22 Trabajar con los directivos de la institución y 1 2 3 4 5 de otras organizaciones en un ambiente de confianza e igualdad
- 23 Dar y recibir retroalimentación constructiva entre compañeros.

- |  |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  |          |          |          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |          |          |          |
- 24** Motivar a otros para que logren resultados **5** positivos.
- 25** Participar positivamente en los proyectos **1 2 3 4 5** que se realizan en forma colegiada.
- 26** Equilibrar la participación de las personas con **1 2 3 4 5** bajo nivel de involucramiento, así como los que toman un rol protagónico.
- 27** Comunicar las necesidades del área a los **1 2 3 4 5** superiores.
- 28** Identificar los elementos que hay que tomar **1 2 3 4 5** en cuenta para la implementación de un nuevo programa de estudios.
- 29** Conocer e implementar las mejores prácticas **1 2 3 4 5** de evaluación para la mejora de los programas de estudio.
- 30** Diseñar programas educativos de calidad. **1 2 3 4 5**
- 31** Conocer las nuevas tendencias educativas que **1 2 3 4 5** impactan en el proceso de aprendizaje.
- 32** Implementar las nuevas tendencias **1 2 3 4 5** educativas que impactan el proceso de aprendizaje.
- 33** Identificar y dar a conocer las mejores **1 2 3 4 5** prácticas de administración de instituciones educativas.
- 34** Conocer las políticas nacionales en materia **1 2 3 4 5** educativa.
- 35** Conocer el campo del conocimiento de los **1 2 3 4 5** docentes e investigadores de la institución.
- 36** Entender la importancia de la vinculación con **1 2 3 4 5** otras organizaciones y su impacto en las instituciones.
- 37** Administrar adecuadamente los recursos del **1 2 3 4 5** área (humanos, financieros, equipos,...)
- 38** Usar efectivamente las tecnologías de **1 2 3 4 5** información para optimizar la comunicación y el desempeño de las actividades clave del puesto.
- 39** Administrar efectivamente el trabajo y el **1 2 3 4 5** tiempo.
- 40** Desarrollar mi perfil académico y profesional. **1 2 3 4 5**
- 41** Dirigir reuniones efectivas. **1 2 3 4 5**
- 42** Realizar presentaciones efectivas dirigidas a **5** diferentes grupos.

- 43 Apoyar al personal del área a mejorar sus **1** **2** **3** **4** **5** procesos de trabajo.
- 44 Conocer los riesgos administrativos y **1** **2** **3** **4** **5** laborales del puesto.
- 45 Conocer cómo se organizan las diferentes **1** **2** **3** **4** **5** instituciones de educación.

## CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Responda las preguntas marcando el cuadro que corresponda al número que más se identifique a su criterio personal. Cada número significa lo establecido en su equivalencia:

- 1. Nada de acuerdo
- 2. Algo de acuerdo
- 3. Bastante de acuerdo
- 4. Muy de acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

		Nada de acuerdo	Algo de Totalmente de de acuerdo de acuerdo	Bastante de de acuerdo	Muy de de de acuerdo	de
1	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.		1	2	3	4
	Pienso que merece la pena prestar atención a mis	1	2	3	4	5
	ánimo.					4
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.		1	2	3	4
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.		1	2	3	4
7	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.		1	2	3	4
11	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.		1	2	3	4

- 13 A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes **1 2 3 4 5** situaciones.
- 14 Siempre puedo decir cómo me siento. **1 2 3 4 5**
- 15 A veces puedo decir cuáles son mis emociones. **1 2 3 4 5**
- 16 Puedo llegar a comprender mis sentimientos. **1 2 3 4 5 17** Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión **1 2 3 4 5** optimista.
- 18 Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables. **1 2 3 4 5**
- 19 Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida. **1 2 3 4 5**
- 20 Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. **1 2 3 4 5 21** Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato **1 2 3 4 5** de calmarme.
- 22 Me preocupo por tener un buen estado de ánimo. **1 2 3 4 5**
- 23 Tengo mucha energía cuando me siento feliz. **1 2 3 4 5 24** Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de **1 2 3 4 5** ánimo.

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Responda las preguntas marcando el cuadro que corresponda al número que más se identifique a su criterio personal. Cada número significa lo establecido en su equivalencia:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	Totalmente en	En	De	Muy de	
			Totalmente		desacuerdo
			desacuerdo		de acuerdo
			de acuerdo		de acuerdo

- |           |  |          |          |          |          |          |   |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| <b>1</b>  | Existe cooperación e integración entre los   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | miembros de la institución.               |
| <b>2</b>  | Damos seguimiento a los objetivos de la  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | institución.                              |
| <b>3</b>  | Nuestro trabajo es un reto diario y no una   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | tarea más.                                |
| <b>4</b>  | En nuestra institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo. | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |   |
| <b>5</b>  | En nuestra institución la mayoría conoce   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | bien las metas.                           |
| <b>6</b>  | Se informa periódicamente al docente sobre   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | el avance de metas y logros de objetivos. |
| <b>7</b>  | Conozco la filosofía y los objetivos de la   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | institución.                              |
| <b>8</b>  | Existe un ambiente de confianza entre  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | compañeros.                               |
| <b>9</b>  | Se toman en cuenta las iniciativas y   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | sugerencias personales.                   |
| <b>10</b> | Se toma en cuenta nuestra opinión en   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | decisiones importantes.                   |
| <b>11</b> | Mis necesidades básicas, en el centro de trabajo, están siendo satisfechas adecuadamente.          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |   |
| <b>12</b> | Las herramientas de trabajo son las  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | adecuadas.                                |
| <b>13</b> | Los directivos promueven actitudes   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | positivas.                                |



- 14 Los directivos están orientados a los resultados obtenidos en el trabajo. 1 2 3 4 5
- 15 Los directivos fortalecen la confianza entre 1 2 3 4 5 la plana docente.
- 16 Los directivos exigen mucho al personal. 1 2 3 4 5 17 Recibo la capacitación adecuada y a tiempo 1 2 3 4 5 para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.
- 18 En nuestra institución sabemos que 1 2 3 4 5 alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.
- 19 Existe reconocimiento de trabajos bien 1 2 3 4 5 realizados por parte de los directivos.
- 20 La plana institucional suele hablar 1 2 3 4 5 positivamente de los directivos.
- 21 Me siento parte de la organización. 1 2 3 4 5

## BASE DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO

### Perfil del Administrador Educativo

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	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		
3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		
3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	5	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	
5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	
3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4		

3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4	3	2	4	3	5	5	1	4	2	2	5	3	4	2	3	3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4	

## Inteligencia Emocional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
5	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	4
4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	5	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1

4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
3	3	2	3	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

Clima Organizacional

TE1	TE2	TE3	TE4	C1	C2	C3	I1	I2	I3	CF1	CF2	L1	L2	L3	L4	L5	M1	M2	M3	M4
5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2

4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	3	
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3

5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	4	1	4	4	4	2	2	5

**BASE DE DATOS DE LA MUESTRA  
TOTAL**

**Perfil del Administrador Educativo**

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	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45		
1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2		
3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	4	4	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2		
3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	4	
5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5		
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2		





3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2

4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	
3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2

4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3		
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2	
3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4	3	2	4	3	5	5	1	4	2	2	5	3	2	3	3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4	3	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2		
3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	2	
3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	5	2	5	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	3
2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	

3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	3	2	3	4	4	4	4	4	5	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	5	2	5	



3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3						
3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	
5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5				
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4			
4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4		
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3		
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	
3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4	3	2	4	3	5	5	1	4	2	2	5	3	4	2	3	3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		

3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3			
3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3		
3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	5	2	5	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2	5	
5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5		
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	
3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4		
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3		
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	1	3
3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4	3	2	4	3	5	5	1	4	2	2	5	3	4	2	3	3	2	4	3	5	5	1	4	2	4	5	3	4	2	4		

## Inteligencia Emocional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
5	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	4
4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	5	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
3	3	2	3	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
5	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	4
4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	5	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1

4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
3	3	2	3	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4



4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
3	3	2	3	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1

5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	4
4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	5	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
3	3	2	3	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
5	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	4

4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	5	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	1
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1
3	3	2	3	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
5	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	4	
4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	5	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1	2	1	1
3	3	2	3	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4

Clima organizacional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	4	1	4	4	4	2	2	5
5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4

4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1

5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	4	1	4	4	4	2	2	5
5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4





4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1

4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	4	1	4	4	4	2	2	5
5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3

4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	4	1	4	4	4	2	2	5
5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3
4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4
4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4

4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	4	1	4	4	4	2	2	5
5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3
5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	4
4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
2	2	1	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	2	4	1	2	1	1
5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PERFIL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: CAPACIDADES PERSONALES</b>							
1	Actuar después de analizar la solución de un problema.	√		√		√		
2	Aceptar mis fortalezas y limitaciones personales.	√		√		√		
3	Admitir y aprender de mis errores.	√		√		√		
4	Mantener la calma bajo presión o ante eventos inesperados.	√		√		√		
5	Abogar por las causas de mi equipo de trabajo al interior y al exterior de la institución.	√		√		√		
6	Aceptación de la toma de riesgos calculados.	√		√		√		
7	Tolerar la incertidumbre y la ambigüedad.	√		√		√		
8	Resiliencia ante la adversidad.	√		√		√		
9	Mostrar empeño, pasión y entusiasmo en la docencia.	√		√		√		
10	Buscar el logro de los mejores resultados posibles.	√		√		√		

11	Tenacidad ante los obstáculos.	√		√		√		
12	Disposición para realizar tareas operativas cuando se necesita .	√		√		√		
13	Mantener un equilibrio vida/trabajo y dar su lugar a cada uno.	√		√		√		
14	Responsabilizarse de las actividades y resultados del área.	√		√		√		
15	Disposición para la toma de decisiones relevantes.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 2: CAPACIDADES INTERPERSONALES</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
16	Trabajar productivamente y con empatía con el personal del área y de otras áreas.	√		√		√		
17	Incidir en el comportamiento y las decisiones de las personas de forma efectiva.	√		√		√		
18	Trabajar productivamente y con empatía con los estudiantes.	√		√		√		
19	Escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión.	√		√		√		
20	Desarrollar redes de trabajo colaborativas para la solución de los problemas importantes del área.	√		√		√		
21	Entender la participación en los procesos tanto académicos como administrativos de cada una de las áreas que conforman la institución.	√		√		√		

22	Trabajar con los directivos de la institución y de otras organizaciones en un ambiente de confianza e igualdad	✓		✓		✓		
23	Dar y recibir retroalimentación constructiva entre compañeros.	✓		✓		✓		
24	Motivar a otros para que logren resultados positivos.	✓		✓		✓		
25	Participar positivamente en los proyectos que se realizan en forma colegiada.	✓		✓		✓		
26	Equilibrar la participación de las personas con bajo nivel de involucramiento, así como los que toman un rol protagónico.	✓		✓		✓		
27	Comunicar las necesidades del área a los superiores.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
28	Identificar los elementos que hay que tomar en cuenta para la implementación de un nuevo programa de estudios.	✓		✓		✓		
29	Conocer e implementar las mejores prácticas de evaluación para la mejora de los programas de estudio de nivel superior.	✓		✓		✓		
30	Diseñar programas educativos de calidad.	✓		✓		✓		
31	Conocer las nuevas tendencias educativas que impactan en el proceso de aprendizaje.	✓		✓		✓		
32	Implementar las nuevas tendencias educativas que impactan el proceso de aprendizaje.	✓		✓		✓		

<b>33</b>	Identificar y dar a conocer las mejores prácticas de administración de instituciones educativas.	√		√		√		
<b>34</b>	Conocer las políticas nacionales en materia educativa.	√		√		√		
<b>35</b>	Conocer el campo del conocimiento de los docentes e investigadores de la institución.	√		√		√		
<b>36</b>	Entender la importancia de la vinculación con otras organizaciones y su impacto en las instituciones de educación superior.	√		√		√		
<b>37</b>	Administrar adecuadamente los recursos del área (humanos, financieros, equipos,...)	√		√		√		
<b>38</b>	Usar efectivamente las tecnologías de información para optimizar la comunicación y el desempeño de las actividades clave del puesto	√		√		√		
<b>39</b>	Administrar efectivamente el trabajo y el tiempo.	√		√		√		
<b>40</b>	Desarrollar mi perfil académico y profesional.	√		√		√		
<b>41</b>	Dirigir reuniones efectivas.	√		√		√		
<b>42</b>	Realizar presentaciones efectivas dirigidas a diferentes grupos.	√		√		√		
<b>43</b>	Apoyar al personal del área a mejorar sus procesos de trabajo.	√		√		√		
<b>44</b>	Conocer los riesgos administrativos y laborales del puesto.	√		√		√		

45	Conocer cómo se organizan las diferentes instituciones de educación.	√		√		√		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (preclarar si hay suficiencia): ES suficiente

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

15 de septiembre del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Maritza Guzmán Meza. DNI: 706035574

Especialidad del evaluador: Metodólogo



Firma

### Anexo 3

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: PERCEPCIÓN</b>							
1	Presto mucha atención a los sentimientos.	√		√		√		
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	√		√		√		



3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	√		√		√		
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	√		√		√		
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	√		√		√		
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	√		√		√		
7	A menudo pienso en mis sentimientos.	√		√		√		
8	Presto mucha atención a cómo me siento.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMPRENSIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
9	Tengo claros mis sentimientos.	√		√		√		
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	√		√		√		
11	Casi siempre sé cómo me siento.	√		√		√		
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	√		√		√		
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	√		√		√		
14	Siempre puedo decir cómo me siento.	√		√		√		
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	√		√		√		
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN: REGULACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	

<b>17</b>	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	√		√		√		
<b>18</b>	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	√		√		√		
<b>19</b>	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	√		√		√		
<b>20</b>	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	√		√		√		
<b>21</b>	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	√		√		√		
<b>22</b>	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	√		√		√		
<b>23</b>	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	√		√		√		
<b>24</b>	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	√		√		√		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

15 de septiembre. del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Maritza Guzmán Meza. DNI: 06035574

Especialidad del evaluador: Metodólogo



Firma

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
2	Existe cooperación e integración entre los miembros de la institución.	√		√		√		
13	Damos seguimiento a los objetivos de la institución.	√		√		√		
16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	√		√		√		
19	En nuestra institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	En nuestra institución la mayoría conoce bien las metas.	√		√		√		
7	Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos.	√		√		√		

15	Conozco la filosofía y los objetivos de la institución.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 3: IGUALDAD</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	√		√		√		
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	√		√		√		
20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 4: CONDICIÓN FÍSICA</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
8	Mis necesidades básicas, en el centro de trabajo, están siendo satisfechas adecuadamente.	√		√		√		
21	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
3	Los directivos promueven actitudes positivas.	√		√		√		
5	Los directivos están orientados a los resultados obtenidos en el trabajo.	√		√		√		
9	Los directivos fortalecen la confianza entre la plana docente.	√		√		√		
10	Los directivos exigen mucho al personal.	√		√		√		
12	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	√		√		√		

	<b>DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
4	En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.	√		√		√		
6	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de los directivos.	√		√		√		
11	La plana institucional suele hablar positivamente de los directivos.	√		√		√		
14	Me siento parte de la organización.	√		√		√		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

15 de septiembre del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Maritza Guzmán Meza. DNI: 06035574

Especialidad del evaluador: Metodólogo



Firma

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
2	Existe cooperación e integración entre los miembros de la institución.	✓		✓		✓		
13	Damos seguimiento a los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	✓		✓		✓		
19	En nuestra institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	En nuestra institución la mayoría conoce bien las metas.	✓		✓		✓		
7	Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos.	✓		✓		✓		
15	Conozco la filosofía y los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: IGUALDAD</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	✓		✓		✓		
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	✓		✓		✓		

20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 4: CONDICIÓN FÍSICA</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
8	Mis necesidades básicas, en el centro de trabajo, están siendo satisfechas adecuadamente.	√		√		√		
21	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
3	Los directivos promueven actitudes positivas.	√		√		√		
5	Los directivos están orientados a los resultados obtenidos en el trabajo.	√		√		√		
9	Los directivos fortalecen la confianza entre la plana docente.	√		√		√		
10	Los directivos exigen mucho al personal.	√		√		√		
12	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
4	En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.	√		√		√		
6	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de los directivos.	√		√		√		

11	La plana institucional suele hablar positivamente de los directivos.	√		√		√	
14	Me siento parte de la organización.	√		√		√	

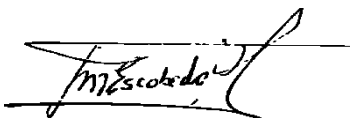
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Instrumento aplicable \_\_\_\_\_

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

15 de setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Franklin Macdonald Escobedo Apestegui DNI: 08257238

Especialidad del evaluador: Dr. Ciencias de la Educación



<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.    Franklin M. Escobedo Apestegui

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

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

Anexo 3



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
2	Existe cooperación e integración entre los miembros de la institución.	√		√		√		
13	Damos seguimiento a los objetivos de la institución.	√		√		√		
16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	√		√		√		
19	En nuestra institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	En nuestra institución la mayoría conoce bien las metas.	√		√		√		
7	Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos.	√		√		√		
15	Conozco la filosofía y los objetivos de la institución.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 3: IGUALDAD</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	√		√		√		
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	√		√		√		
20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	√		√		√		

	<b>DIMENSIÓN 4: CONDICIÓN FÍSICA</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>8</b>	Mis necesidades básicas, en el centro de trabajo, están siendo satisfechas adecuadamente.	√		√		√		
<b>21</b>	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>3</b>	Los directivos promueven actitudes positivas.	√		√		√		
<b>5</b>	Los directivos están orientados a los resultados obtenidos en el trabajo.	√		√		√		
<b>9</b>	Los directivos fortalecen la confianza entre la plana docente.	√		√		√		
<b>10</b>	Los directivos exigen mucho al personal.	√		√		√		
<b>12</b>	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>4</b>	En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.	√		√		√		
<b>6</b>	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de los directivos.	√		√		√		

11	La plana institucional suele hablar positivamente de los directivos.	√		√		√		
14	Me siento parte de la organización.	√		√		√		

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

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

**26 de octubre del 2020**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Bruno Emilio Rivas Rojas      DNI:09299983

Especialidad del evaluador: Dr. Administración en la Educación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



\_\_\_\_\_  
Firma

Anexo 3

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
2	Existe cooperación e integración entre los miembros de la institución.	√		√		√		
13	Damos seguimiento a los objetivos de la institución.	√		√		√		
16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	√		√		√		
19	En nuestra institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	En nuestra institución la mayoría conoce bien las metas.	√		√		√		
7	Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos.	√		√		√		
15	Conozco la filosofía y los objetivos de la institución.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 3: IGUALDAD</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	

17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	√		√		√		
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	√		√		√		
20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 4: CONDICIÓN FÍSICA</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
8	Mis necesidades básicas, en el centro de trabajo, están siendo satisfechas adecuadamente.	√		√		√		
21	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
3	Los directivos promueven actitudes positivas.	√		√		√		
5	Los directivos están orientados a los resultados obtenidos en el trabajo.	√		√		√		
9	Los directivos fortalecen la confianza entre la plana docente.	√		√		√		
10	Los directivos exigen mucho al personal.	√		√		√		
12	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	

4	En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.	√		√		√	
6	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de los directivos.	√		√		√	
11	La plana institucional suele hablar positivamente de los directivos.	√		√		√	
14	Me siento parte de la organización.	√		√		√	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): MUY SUFICIENTE

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

15 de setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: López Salazar, Antonio Raymundo DNI: 10650039

Especialidad del evaluador: Dr. Administración en la Educación




---

Firma

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y **directo**

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

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
2	Existe cooperación e integración entre los miembros de la institución.	√		√		√		
13	Damos seguimiento a los objetivos de la institución.	√		√		√		
16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	√		√		√		
19	En nuestra institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	En nuestra institución la mayoría conoce bien las metas.	√		√		√		
7	Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos.	√		√		√		
15	Conozco la filosofía y los objetivos de la institución.	√		√		√		
	<b>DIMENSIÓN 3: IGUALDAD</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	√		√		√		
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	√		√		√		

20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	√		√		√		
<b>DIMENSIÓN 4: CONDICIÓN FÍSICA</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
8	Mis necesidades básicas, en el centro de trabajo, están siendo satisfechas adecuadamente.	√		√		√		
21	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	√		√		√		
<b>DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
3	Los directivos promueven actitudes positivas.	√		√		√		
5	Los directivos están orientados a los resultados obtenidos en el trabajo.	√		√		√		
9	Los directivos fortalecen la confianza entre la plana docente.	√		√		√		
10	Los directivos exigen mucho al personal.	√		√		√		
12	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	√		√		√		
<b>DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
4	En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.	√		√		√		
6	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de los directivos.	√		√		√		



11	La plana institucional suele hablar positivamente de los directivos.	√		√		√	
14	Me siento parte de la organización.	√		√		√	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

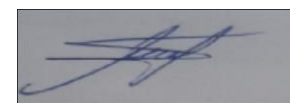
Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** FARFÁN PIMENTEL JOHNNY FÉLIX

**DNI:** 06269132

**Especialidad del evaluador:** DOCTOR EN EDUCACIÓN / METODÓLOGO

Lima, 04 de noviembre del 2020



**Firma del Experto Informante**

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>4</sup> **Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión