



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Habilidades directivas y clima organizacional en una institución
educativa pública del distrito de Huaral, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación**

AUTORA:

Joaquin Mendoza, Fabiola Manuela (orcid.org/0000-0003-4029-7622)

ASESOR:

Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo (orcid.org/0000-0002-2366-6724)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

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

LIMA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A toda mi familia, en especial a mi compañero de vida, mis hijas y a mi querida Valentina mi inspiración para superarme cada día.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios en primer lugar por permitirme lograr un peldaño más en mis metas personales, a todos los docentes de la escuela de posgrado por su apoyo a lo largo del programa, mi consideración y estima personal al docente del curso Dr. Segundo Pérez Saavedra por su infinita paciencia y enseñanzas que han permitido concluir con éxito la investigación y a todos los docentes de la institución educativa que participaron de la aplicación de los instrumentos.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	5
III. Metodología	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	11
3.3. Población, muestra y unidad de análisis	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
3.5. Procedimientos	13
3.6. Método de análisis de datos	13
3.7. Aspectos éticos	14
IV. Resultados	15
V. Discusión	22
VI. Conclusiones	28
VII. Recomendaciones	29
Referencias	30
Anexos	

Índices de tablas

Tabla 1.	Estadísticos descriptivos de la variable 'Habilidades directivas'	15
Tabla 2.	Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable 'Habilidades directivas'	16
Tabla 3.	Estadísticos descriptivos de la variable 'Clima organizacional'	17
Tabla 4.	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión pedagógica Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable 'Clima organizacional'	18
Tabla 5.	Relación entre las 'habilidades directivas' y el 'clima organizacional'.	19
Tabla 6.	Relación entre las dimensiones de la variable 'habilidades directivas' y el 'clima organizacional'	20

Índices de figuras

Figura 1.	Niveles de las habilidades directivas	15
Figura 2.	Niveles del clima organizacional	17

RESUMEN

La presente investigación planteó como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral – 2022.

La metodología fue de tipo básica, de nivel correlacional descriptiva, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, la población censal estuvo formada por 80 docentes de una institución pública del distrito de Huaral. La técnica de recojo de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario para ambas variables habilidades directivas y clima organizacional, se validó los instrumentos mediante el juicio de 3 expertos y se determinó su confiabilidad por el coeficiente de alfa de Cronbach.

Los resultados hallados mediante el coeficiente de Rho de Spearman mostraron que existe una relación directa entre las habilidades directivas y el clima organizacional, este resultado fue estadísticamente significativo en vista que la significancia de esta prueba fue menor a 0,05. Por lo cual se concluye que, en el caso de esta institución, el fortalecimiento de habilidades directivas se relacionará con la mejora del clima organizacional.

Palabras clave: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between management The objective of this research was to determine the relationship between management skills and the organizational climate in a public educational institution in the district of Huaral - 2022.

The methodology was of a basic type, descriptive correlational level, quantitative approach, non-experimental design, the census population was made up of 80 teachers from a public institution in the Huaral district. The data collection technique was the survey and the instrument was the questionnaire for both variables management skills and organizational climate, the instruments were validated through the judgment of 3 experts and their reliability was determined by the Cronbach's alpha coefficient.

The results found through Spearman's Rho coefficient showed that there is a direct relationship between managerial skills and organizational climate, this result was statistically significant since the significance of this test was less than 0.05. Therefore, it is concluded that in the case of this institution, the strengthening of management skills will be related to the improvement of the organizational climate.

Keywords: personal skills, interpersonal skills, group skills.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios acelerados en la sociedad en los últimos años debido el mundo globalizado y competitivo, a la revolución científico-tecnológico, el impacto adverso de la pandemia ocasionado por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2, ha provocado en las organizaciones educativas giros constantes y rápidos, en tal sentido, son importantes las habilidades que muestre un directivo para liderar con éxito la institución y por ende una gestión prestigiosa; por ello es necesario que los líderes institucionales estén preparados para tomar decisiones, para afrontar retos y desafíos que se presentan en todos los ámbitos de su quehacer diario.

En un estudio realizado en Tailandia por Batao et al. (2020) notaron que los líderes escolares necesitan corregir, fortalecer y desarrollar algunas competencias directivas necesarias para tener una gestión exitosa, así también capacitación en el manejo de conflictos interpersonales, redacción de informes institucionales y correspondencia oficial. Del mismo modo una investigación elaborada por Rivero, et al. (2018) en Chile, observaron que un de 87% directivos carecían de algunas habilidades para ejercer el cargo por primera vez, no contaban con experiencia de liderazgo ni estudios especializados para asumir un cargo directivo, llegando a ejercer la gerencia con insuficiente preparación, trayendo como consecuencia la improvisación y desatino en la toma de decisiones para dirigir una escuela.

Con respecto al clima organizacional Murillo (2019) en un estudio realizado en Ecuador, observó que los docentes se sentían inconformes con sus superiores, porque le exigían excesiva documentación administrativa e informes, la mayoría de ellos innecesarios, explicaban que realizarlo demandaba de demasiado tiempo en vez de utilizarlo para realizar su labor pedagógica y cumplir con su misión eficientemente. También Matabanchoy et al. (2021). reveló que es vital reconocer los aspectos positivos y debilidades del clima de la institución para generar estrategias de precaución e intervención, así como también potenciar y perfeccionar aquellos factores que repercuten positivamente en el bienestar del personal y el clima organizacional

En el Perú el acceso al cargo directivo en las instituciones educativas públicas es mediante concurso público de acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial

(Ley 29944– de 2013), documento donde se determina el proceso de selección de directivos y el programa de formación y capacitación. Por otro lado, En el Marco de buen desempeño del directivo (Ministerio de Educación, 2014) define las competencias necesarias para la formación del directivo y los indicadores con los que serán evaluados. Los directivos que asumieron el cargo por concurso público en el 2014 al 2017 fueron beneficiados con la capacitación citada líneas arriba, sin embargo, en la actualidad estas capacitaciones no se vienen realizando y como consecuencia los directivos pasan directamente de las aulas a liderar escuelas sin contar con las suficientes habilidades para dirigir una institución educativa. Núñez Rojas et al. (2017), en el Perú los directores de las escuelas básicas fueron formados para ser profesores de aula, y muchos de ellos no han tenido estudios de 'postgrado o especializaciones relacionados con la gerencia educativa o gestión. Esta problemática está poniendo en riesgo la gestión en la instituciones educativas de educación básica.

A nivel local, debido a la emergencia sanitaria provocada por del COVID -19, el Ministerio de Educación emitió medidas y orientaciones para la modificación de prestación de servicio educativo de presencial a virtual; lo cual trajo consigo cambios significativos en el trabajo con los docentes, en el manejo del personal, en el uso de los recursos tecnológicos, en el tipo de comunicación entre toda la comunidad educativa, la normatividad emitidas por los entes superiores de salud y educación variaba continuamente dejando parcial o totalmente sin efecto las anteriores; todos estos cambios acelerados provocó situaciones estresantes y conflictivas en la comunidad educativa debido a la escasa comunicación oportuna para la planificación de actividades, para la realización de tareas e informes, la falta de solidaridad administrativa ante situaciones penosas de pérdidas de familiares y amigos, el estrés y temor provocado por la incertidumbre hacia el futuro, la desconfianza de parte de las jerarquías superiores en todos los estamentos provocando más control y monitoreos que antes que el COVID -19. etc. En este contexto se evidenció la escasa práctica de habilidades directivas necesarias para compartir información verdadera y oportuna con empatía y optimismo, poca práctica para manejar el cambio en situaciones inciertas de manera ética. Durante tiempos inciertos como la presión que ocasionó la pandemia, es fundamental que los líderes

aumenten la confianza y las relaciones para mejorar el liderazgo organizacional. Los empleados necesitan líderes que les ayuden a orientarlos sobre qué hacer, qué esperar y cómo actuar. En esos casos la necesidad de líderes fuertes, tranquilos y confiables es más vital que nunca, líderes que tomen decisiones acertadas y oportunas en los momentos difíciles y de esa manera lograr un ambiente de trabajo armonioso y seguro y por ende el éxito de los objetivos trazados (Chen et al. 2021).

La presente investigación busca que los directivos reflexionen sobre su práctica profesional, evalúen la importancia de contar con habilidades necesarias para dirigir la escuela en momentos inciertos como los que se vivió por el COVID -19 y en momentos de trabajo presencial e ir a la par con los cambios sociales y tecnológicos. Del mismo modo contribuir al logro de un clima organizacional favorable que permita la mejora de la calidad educativa y por ende ciudadanos que contribuyan al progreso del país.

Toda esta coyuntura puso al descubierto una situación problemática de interés. Se presentó el problema: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de una institución educativa de la provincia de Huaral? A partir del cual se derivan: ¿Qué relación existe entre las dimensiones habilidades directivas personales, habilidades directivas interpersonales y habilidades directivas grupales con el clima organizacional?

Teóricamente la investigación propuesta busca aportar concepciones sobre las habilidades personales, interpersonales y grupales. Ante los cambios constantes de la sociedad, la escuela también evoluciona y necesita directivos flexibles que se adapten a los cambios y puedan afrontar situaciones de incertidumbre y que estén dispuestos a una formación continua para lograr una gestión eficaz. Así mismo el clima organizacional se enfoca desde un punto de vista estructural y cómo perciben la atmósfera laboral los integrantes de la organización. También cómo la motivación afecta e influye en la productividad laboral y la satisfacción personal.

Desde lo práctico, la información obtenida permitirá sugerir recomendaciones para que los directivos tomen conciencia del impacto de su rol en la institución y busquen desarrollar y potenciar habilidades directivas que le

permitan una gestión exitosa, así también, fomentar un clima organizacional favorable, donde el docente se encuentre a gusto y valorado por su trabajo.

Metodológicamente la investigación ha seguido los pasos desde un enfoque cuantitativo, la adaptación de los instrumentos para obtener los datos de ambas variables fue significativo, siendo pertinentes a la población de estudio. La validez y confiabilidad fueron importantes para lograr datos y conclusiones que se ajusten a la verdad.

Por lo expuesto, se determinó como finalidad general: establecer la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional y los objetivos específicos fue establecer la correspondencia probable entre las dimensiones mencionadas y el clima organizacional.

Con respecto a la hipótesis general se estableció que: Existe relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la institución educativa en estudio y en las hipótesis específicas que hay relación entre las dimensiones indicadas y el clima organizacional en la población de estudio.

II. MARCO TEÓRICO

Al indagar los antecedentes referentes a las variables de estudio, en el ámbito internacional, en un estudio realizado en Ankara – Turquía por Özdemir et al. (2020) para determinar la relación entre las habilidades directivas del siglo 21 de los directores de escuelas y el liderazgo estratégico, investigación donde participaron 424 maestros en un estudio descriptivo con un enfoque cuantitativo, determinaron que existía una asociación positiva significativa entre las dimensiones de la primera variable con el liderazgo estratégico.

También Khun-inkeeree et al. (2021) realizaron un estudio cuyo interés fue identificar la percepción del clima organizacional de la escuela y la satisfacción laboral. El estudio cuantitativo de enfoque mixto se realizó mediante una encuesta a 220 docentes y entrevista a 20 docentes. Esta investigación encontró la existencia de una relación significativa entre las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral

En un estudio para determinar la correlación entre liderazgo directivo y clima organizacional en una escuela de educación básica en Guayaquil por Murillo (2019), se comprobó la existencia de una correlación alta, directa y significativa en las dos variables descritas, la metodología utilizada fue cuantitativo, descriptivo correlacional y fue aplicada a 42 docentes de dicha institución.

En una indagación elaborada por León et al. (2018) con la intención de distinguir la influencia del clima organizacional en el desempeño docente en una institución educativa utilizando el método de regresión múltiple, los resultados a los que llegaron fue evidenciar que el rendimiento laboral dependía del clima organizacional

En un estudio realizado por Sojos (2019) con la finalidad de estimar la asociación entre las habilidades directivas y la gestión de talento humano en una institución educativa en el Ecuador, siendo la metodología de estudio no experimental, cuantitativa, diseño descriptivo relacional a una población de 24 docentes. Los resultados a los que arribó es que existía una asociación positiva, moderada y altamente significativa entre las variables mencionadas.

En cuanto al nivel nacional, Córdova (2017) en una investigación titulada Habilidades directivas y clima institucional, cuyo propósito era entablar la asociación entre las variables mencionadas. Se utilizó la metodología cuantitativa, tipo y diseño básico, descriptivo correlacional. La investigación tuvo como resultados, una relación moderada entre las variables.

También, Ramirez (2018) en su tesis titulada Habilidades directivas y clima organizacional, realizó una indagación descriptiva correlacional con enfoque cuantitativo en una muestra a 26 docentes. Los resultados indicaron que entre ambas variables existía una correlación moderada.

Del mismo modo Gonzales (2020) en un estudio denominado habilidades directivas y clima organizacional, cuyo objetivo fue definir la relación entre dichas variables, el estudio fue no experimental, correlacional y tomada a una muestra de 80 docentes, las conclusiones a las que llegó es que existe una relación directa e importante entre las variables indicadas.

Igualmente, el estudio elaborado por Solis (2018), habilidades directivas y clima organizacional, cuya finalidad fue demostrar la correlación entre las variables en mención. La metodología utilizada en la indagación fue hipotético deductivo no experimental y nivel correlacional. La investigación determinó que existe evidencia importante para decretar una alta correspondencia entre las variables estudiadas

Finalmente, en una investigación elaborada por Vargas (2022) cuyo propósito fue establecer la correspondencia entre las variables habilidades directivas y clima institucional en docentes de una institución educativa, el método utilizado fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental, corte transversal. su investigación determinó que, si los niveles de desarrollo de las habilidades directivas fueran altas, entonces el clima institucional sería satisfactorio caso contrario los resultados serían inversos.

Las variables de investigación como habilidades directivas y clima organizacional son respaldadas por la teoría de las relaciones humanas establecida por Mayo, (1920), quien sustenta que en una organización la parte más importante y relevante es la humana, cuando el personal se encuentra satisfecho, tanto en sus necesidades emocionales y su relación con los demás dentro de su centro laboral

será más productivo. Demostrando que el empleado no solo se mueve por el interés económico, sino por la motivación y la relación con sus pares.

En cuanto a las habilidades directivas es importante mencionar que estas pueden ser aprendidas y desarrolladas, cultivadas y educadas para lograr los objetivos previstos eficientemente (Madrigal 2002) de la misma manera Whetten et al. (2011) inciden que estas no son cualidades innatas de las personas sino comportamientos, conductas observables que pueden ser controladas por el individuo y por lo tanto pueden limitarlas, mejorarlas o desarrollarlas mediante la práctica y la retroalimentación. De lo mencionado vale la pena destacar que las habilidades directivas pueden aprenderse y desarrollarse es decir que todo directivo puede lograrlo con capacitación y asesoramiento pertinente.

En cuanto a esta variable innumerables autores contribuyeron a su estudio y definición para Madrigal (2009), la dirección es la misión de un líder para trascender en otros en la ejecución de su trabajo y se requieren ciertas habilidades para realizarlo con éxito y eficacia, también Ramirez-Rojas (2022) señala que las personas con habilidades directivas pueden desempeñar y llevar a cabo con mayor eficacia sus funciones en los puestos y unidades de trabajo en los que se desempeñan, así mismo Knapp (2007) (citado por Arroyo, 2012) dice que la habilidad de una persona es la capacidad adquirida a través del aprendizaje, para producir los resultados deseados con la mayor certeza y en el menor tiempo y esfuerzo.

Para López (2017) Las competencias directivas son el conjunto de habilidades y conocimientos que posee el líder para dirigir y coordinar actividades como gerente o director de una empresa. Según Pereda et al. (2012) las habilidades directivas son competencias necesarias para poder gestionarse uno mismo y poder relacionarse con los demás. Implica planificar la supervisión y dirección del personal para lograr las metas organizacionales.

Revisando la bibliografía se pudo encontrar diferentes autores que proponen diversidad de habilidades con la que debe contar un directivo cada uno de ellos en función al enfoque propuesto, podemos citar a Katz (1974) quien indicó que los directivos para ser exitosos en su labor, deberían de potenciar tres clases de

habilidades directivas: las habilidades técnicas, las habilidades sociales o humanas y las habilidades conceptuales o intelectuales. Así mismo Malone (1993) estableció su modelo DESCRIBED en habilidades fundamentales en la labor directiva, hoy en día muchos de ellos son tomados en cuenta estos son: determinación, estima personal, sistema estratégico, comunicación, reciprocidad, ideales, bases teóricas, entusiasmo y disciplina, resaltando la relevancia de lograr todas sin excepción.

También Quinn (2000) (citado por Whetten et al. 2011) propuso ocho aspectos básicos para un liderazgo eficaz: tener en cuenta la comunidad productiva, conocerse así mismo, abrazar al yo hipócrita, superar al miedo, tener una visión del bien común, perturbar el sistema, rendirse ante el proceso emergente y atraer a través de la fuerza moral. Así mismo Brodbeck et al. (2000) en una investigación en 22 países dirigida a directores observó ciertas características resaltantes: directivos que inspiran, que se sacrifican, decentes, autocráticos, diplomáticos, maliciosos, visionarios, administrativos, conscientes del estatus, modestos, centrados en sí mismos y autónomos. También González (2006) consideró las fases del proceso directivo (planificación, organización, dirección, control), emparejando las habilidades de negociación, de liderazgo, la comunicación y la motivación laboral. Cabe mencionar también a Madrigal (2009) quien menciona que las habilidades que todo directivo debe priorizar son: la comunicación, realizar decisiones asertivas y asumir las consecuencias de ellas, ser creativos e innovadores, improvisar y planear, ser líder en todo momento, gestiona su tiempo y del personal, trabaja en equipo y es asertivo.

Como se ha visto existen innumerables estudios sobre las habilidades directivas, pero en esta investigación se tomará como referencia a Whetten y Cameron (2011) por considerar que sus dimensiones tienen más cercanía con un director de escuela. Las dimensiones que consideraron los agruparon en tres conjuntos: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

En cuanto a la dimensión habilidades personales: son las que están orientadas a la persona misma, es decir, no influyen en el personal de la institución; está relacionado con el autoconocimiento, solución analítica y creativa de

problemas y el manejo del estrés; es importante resaltar que estas habilidades personales son comportamientos interrelacionados que obedecen a una habilidad directiva general. (Whetten et al. 2011).

En relación a la dimensión habilidades interpersonales: este grupo de habilidades se basa en la interrelación del individuo con otras personas, permitiendo entablar vínculos positivos, partiendo de reconocer sus propias emociones y la los demás en el contexto organizacional, aquí podemos mencionar: ganar poder e influencia, concretar relaciones mediante una comunicación de apoyo, manejo de conflictos y motivación de los demás (Whetten y Cameron, 2011). En este punto, la empatía y la escucha activa son elementales en la conducta de los directivos hacia los docentes, de esta manera contribuyen en el logro de relaciones interpersonales armoniosas y duraderas en las organizaciones.

Y finalmente la dimensión habilidades grupales: estas habilidades surgen de la interacción con las demás personas, se caracterizan porque las habilidades de transponen unas a otras, en efecto cuanto más se desarrolle las habilidades personales, las interpersonales y los grupales, más se incidirá en la habilidad directiva global; en esta línea tenemos: facultamiento y delegación; esta habilidad permite que el personal sea más productivo, se encuentren motivados y satisfechos, más innovadores y creativos; formación de equipos efectivos de trabajo, estos facilitan elevar el rendimiento en la institución, para integrar equipos se debe considerar la disposición al trabajo, la diversidad y la motivación y finalmente la dirección hacia el cambio positivo, el liderar por parte de los directivos será importante para influir en el personal y lograr los objetivos institucionales (Whetten y Cameron, 2011)

Con respecto a la variable clima organizacional según Brunet (1999) (citado por Esquivel et al. 2020) es el ambiente no concreto o estilo particular que se observa dentro de la institución, la cual influye de manera positiva o negativamente en el logro de metas institucionales, para Forehand et al. (citado por Furnham, et al. 2004) el clima organizacional son las cualidades constantes que definen a una organización diferenciándose de otras y tienen injerencia en el comportamiento de todo el personal que conforma la organización. También Sandoval, (2004) precisa

al clima organizacional como el ambiente de trabajo percibido por los integrantes de la institución y que contiene estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, y todo ello afecta directamente en la conducta y funciones del personal. Así mismo Esquivel et al. (2020) explica que de la misma manera que una maquinaria funciona por sus engranajes, igualmente una institución con un clima óptimo donde el personal se encuentra valorado y satisfecho podrá hacer una organización exitosa y eficiente. Para el presente estudio se tomó referencia a Litwin y Stringer (1978) (citado por Esquivel et al. 2020) quien determinó el clima organizacional como la percepción subjetiva del sistema formal e informal de los directivos y de otros elementos ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Las dimensiones propuestas son: En primer lugar, la dimensión Estructura, está relacionada con las reglas, normas, procesos y procedimientos organizacionales, al igual que las políticas, jerarquías y regulaciones. En segundo lugar, la dimensión recompensa; se refiere a los estímulos que el trabajador recibe por un trabajo bien hecho. En este caso la institución premia y evita el castigo. En tercer lugar, la dimensión relaciones, es la percepción del ambiente de trabajo por parte de los miembros de la institución, que buscan trabajo agradable y donde las relaciones humanas sean buenas, tanto entre pares como entre el directivo y el personal. Y por último la dimensión Identidad, es el sentimiento de identificación con la institución, el sentirse valorado por sus pares. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Hernandez et al. 2018).

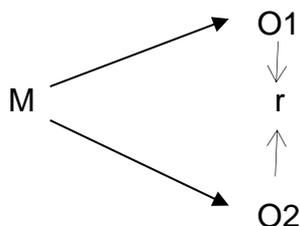
III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de estudio de acuerdo a Mejía (2008)) es básica o teórica, y está encaminada a proporcionar al problema planteado, los fundamentos teóricos y conceptuales, no tiene una finalidad práctica específica. Cabe indicar también que el nivel de indagación es correlacional, cuya finalidad es establecer el nivel de correlación estadística que se observa entre las dos variables de estudio. Sánchez et al. (2018)

El diseño de investigación que se aplicó es no experimental según Hernandez et al. (1997) es la que se efectúa sin alterar intencionalmente las variables, observándose el fenómeno en su estado natural. Es de corte transversal, se realizó en un solo periodo de tiempo (Hernandez et al. 1997). Se trabajó desde el enfoque cuantitativo, según Galeano (2010) este enfoque pretende buscar la precisión de mediciones o indicadores con la finalidad de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones más grandes y similares. Se utilizan principalmente los números y el dato cuantificable.

Esquema del diseño



El método utilizado fue el hipotético – deductivo o llamado también de contrastación de hipótesis, en ella se trata de establecer si la hipótesis planteada es verdadera o falsa. Béjar (2008)

3.2. Variables y operacionalización.

Las habilidades directivas según Whetten et al. (2011) son acciones observables que los individuos pueden realizar con la finalidad de orientar y guiar a su equipo a cargo con la intención de lograr resultados propuestos, estos a su vez pueden ser controlables, es decir, que el individuo autónomamente puede

limitarlo o practicar para desarrollarlo, estas no actúan de forma individual, sino que se interrelacionan unas con otras en todo momento de acuerdo a la necesidad, con el propósito de lograr los objetivos esperados.

Operacionalmente esta variable presenta tres dimensiones: habilidades directivas personales, interpersonales y grupales, con 8 indicadores con sus respectivos ítem en un número de 23. Se utilizó una escala ordinal de tipo Likert (ver anexo)

Con relación a la variable clima organizacional, Esquivel et al. (2020) lo definen como la atmósfera que sienten los integrantes al interior de una organización y que inciden en la motivación, desempeño y complacencia en el trabajo.

Definición operacional: Operacionalmente esta variable fue observada teniendo en cuenta cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad y 10 indicadores y un total de 20 ítems.

3.3 Población, muestra y muestreo

Para Hernández et al. (2014) una población es la agrupación de sujetos o elementos en el que coinciden en características comunes de una unidad de estudio. En nuestra investigación en particular colaboraron 80 docentes. Se tomó en cuenta a toda la población, llamada también investigación censal. No se consideraron técnicas de muestreo ya que se realizó a toda la población.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada fue la encuesta, sobre esto Sánchez et al. (2015) indican que la finalidad de esta, es levantar información objetiva de la muestra en estudio.

El cuestionario fue el instrumento aplicado, según Hernández et al. (2014) consiste en un grupo de preguntas en relación a una o varias variables que se van a medir.

Sobre la validez Sánchez et al. (2015) mencionó que es el método que se usa para medir efectivamente lo que se quiere medir. Los resultados recogidos a

través de un instrumento deben demostrar que realmente cumplen con lo esperado. Como los ítems corresponden al concepto de las dimensiones y variables.

Para la validación del instrumento se efectuó por medio del juicio de expertos. Tres validadores indicaron y evaluaron el contenido considerando la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems de ambos instrumentos. (ver anexos)

La confiabilidad del instrumento es apropiada cuando se obtiene resultados iguales o similares al aplicarlo repetidamente a un mismo individuo (Hernández et al 2014) es decir, que al aplicar el mismo cuestionario a las mismas personas en distintas ocasiones y en situaciones similares, estas deben arrojar puntuaciones congruentes a la primera.

De la misma manera se midió la confiabilidad a través de Alpha de Cronbach teniendo en cuenta una prueba piloto a 8 docentes con rasgos comunes a la población en estudio. Los resultados que se obtuvieron en los dos cuestionarios fueron de excelente confiabilidad, con un 0,97 en la variable habilidades directivas y 0,94 en la variable clima organizacional (ver anexos)

3.5. Procedimientos

Concluido con la construcción de los instrumentos, la validación y la confiabilidad luego de la prueba piloto a los ocho docentes se pidió la autorización del directivo de la institución educativa para la aplicación del instrumento, el recojo de la información se realizó a través de un formulario Google vía online mediante el aplicativo de mensajería WhatsApp y correo electrónico personal en algunos casos. Los resultados obtenidos de los 80 docentes encuestados fueron vaciados a una data de Excel para ser procesada y analizado con el software estadístico Spss 24.

3.6. Método de análisis de datos

Se utilizó el software estadístico SPSS 24 para procesar y analizar los datos recogidos de la encuesta de ambas variables luego se organizó en tablas de frecuencias y porcentajes apoyados por las figuras para la parte descriptivas y para la contratación de hipótesis mediante el análisis inferencial se realizó la prueba de

normalidad, la cual indicaba establecer la correlación entre las variables mediante la prueba no paramétrica de Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Teniendo en cuenta los aspectos éticos para esta indagación se consideró en primer lugar el consentimiento formal que se solicitó a la institución con la población en estudio, la confidencialidad de los encuestados. Por lo tanto, los datos no fueron inventados ni manipulados. Así mismo, se ha ceñido al reglamento de investigación de la universidad César Vallejo. Por otro lado, se respetó los derechos de la propiedad intelectual, así como el uso de del estilo APA 7 y se utilizó el software Turnitin para evitar el plagio.

IV. RESULTADOS.

Resultados descriptivos

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de la variable 'Habilidades directivas'

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	6.3	6.3
Regular	53	66.3	72.5
Buena	22	27.5	100.0
Total	80	100.0	

Según los resultados se observa que mayoritariamente hubo una clasificación en el nivel Regular, teniendo un 66.3% de los encuestados (53 de un total de 80). Por su parte, el nivel Buena tuvo un 27.5% (22/80), mientras que el menor de todos fue el nivel 'Deficiente' que solo presentó un 6.3% (5/80), lo que reveló que la tendencia mayoritaria está en el nivel regular a buenas en ese grupo humano, siendo positivo para la entidad.

Figura 1

Niveles de las habilidades directivas

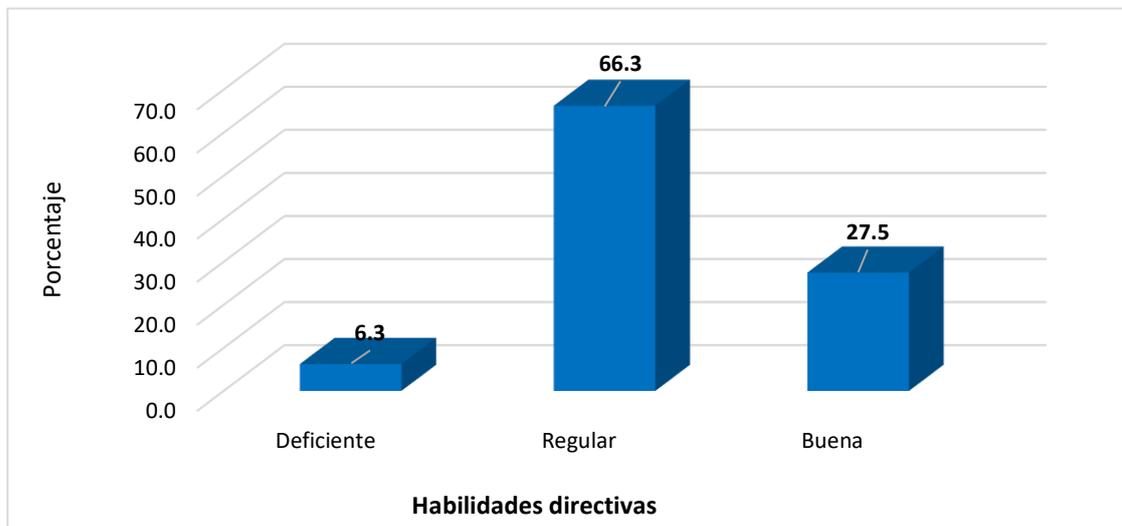


Tabla 2*Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable 'Habilidades directivas'*

Variable / Dimensiones	D1: Habilidades personales		D2: Habilidades interpersonales		D3: Habilidades grupales	
	n	%	n	%	n	%
Deficiente	5	6.3	0	0.0	10	12.5
Regular	62	77.5	59	73.8	53	66.3
Buena	13	16.3	21	26.3	17	21.3
Total	80	100.0	80	100.0	80	100.0

Ahora, respecto a las dimensiones de esa misma variable, en la dimensión 1: 'Habilidades personales' la mayoría de los encuestados (77.5% = 62/80) se ubicaron en el nivel 'Regular', seguido del nivel 'Buena' que presentó un 16.3% (13/80). La menor frecuencia se vio en el nivel 'Deficiente' con un 6.3% (5/80). Por otra parte, para la dimensión 2: 'Habilidades interpersonales', un 73.8% (59/80) se posicionaron en el nivel 'Regular' seguido por el nivel 'Buena' con un 26.3% (21/80). A diferencia de la dimensión 1, en esta dimensión no hubo personas ubicadas en el nivel 'Deficiente'. Finalmente, para la dimensión 3 'Habilidades grupales', un 66.3% (53/80) se ubicaron en el nivel 'Regular', seguido por el nivel 'Buena' con un 21.3% (17/80). El nivel más bajo fue el 'Deficiente' con un 12.5% (10/80). Lo interesante de este resultado fue que los participantes revelaron que su directivo tiene mejores habilidades interpersonales y personales, pero, en las habilidades grupales, se evidenció el más alto porcentaje de personas con nivel deficiente, revelación importante que permitirá ahondar el análisis en las discusiones de la investigación.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos de la variable 'Clima organizacional'

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	0	0.0	0.0
Regular	49	61.3	61.3
Buena	31	38.8	100.0
Total	80	100.0	

Con respecto a la variable en análisis se observó que también hubo una gran mayoría de encuestados que se clasificaron en el nivel Regular teniendo un 61.3% (49 de un total de 80). Por otro lado, el nivel Buena tuvo un 38.8% (31/80), mientras que en el nivel 'Deficiente' no se observó ninguna persona, lo que reveló nuevamente que, la tendencia está orientada hacia mantener un 'Clima organizacional' de regular a buena en este mismo grupo humano, siendo un buen resultado para la institución.

Figura 2

Niveles del clima organizacional

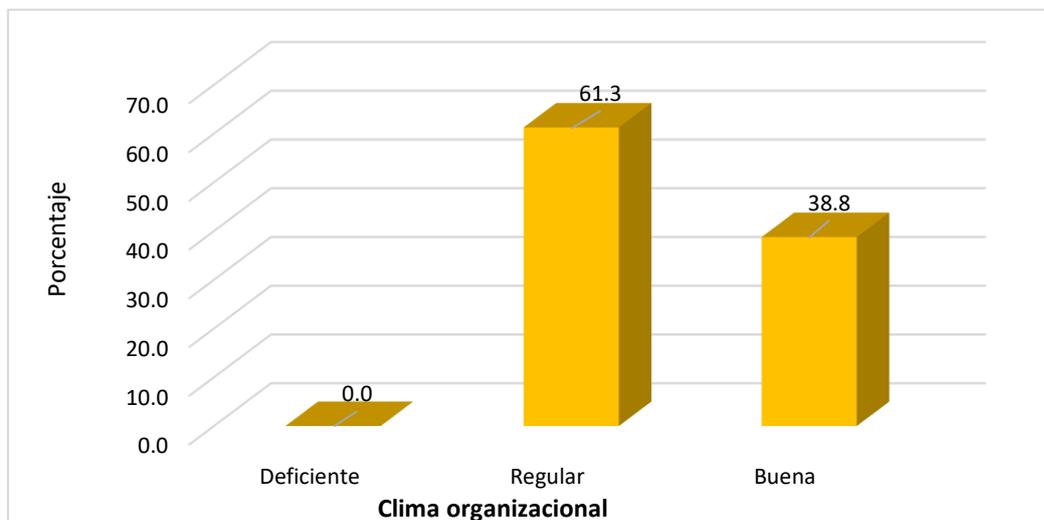


Tabla 4*Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable 'Clima organizacional'*

Variable / Dimensiones	D1: Estructura		D2: Recompensa		D3: Relaciones		D4: Identidad	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Deficiente	0	0.0	12	15.0	0	0.0	0	0.0
Regular	43	53.8	54	67.5	43	53.8	15	18.8
Buena	37	46.3	14	17.5	37	46.3	65	81.3
Total	80	100.0	80	100.0	80	100.0	80	100.0

Con respecto a las dimensiones de esta segunda variable, en la dimensión 1: 'Estructura' la mayoría de los encuestados (53.8% = 43/80) se situaron en el nivel 'Regular', seguido del nivel 'Buena' que presentó un 46.3% (37/80). Para el nivel 'Deficiente' no se observó ningún caso de los encuestados. Por su parte, para la dimensión 2: 'Recompensa', un 67.5% (54/80) se ubicaron en el nivel 'Regular' seguido por el nivel 'Buena' con un 17.5% (14/80). A diferencia de la dimensión 1, en esta dimensión si hubo personas ubicadas en el nivel 'Deficiente' teniendo un 15% (12/80). Para la dimensión 3 'Relaciones', un 53.8% (43/80) se situaron en el nivel 'Regular', seguido por el nivel 'Buena' con 46.3% (37/80). En el nivel 'Deficiente' se observó una frecuencia vacía. Por último, para la dimensión 4 'Identidad', hubo un apabullante 81.3% (65/80) de encuestados ubicados en el nivel 'Buena', seguido del nivel 'Regular' que tuvo un 18.8% (15/80), mientras que en el nivel 'Deficiente' tampoco se observaron casos. Lo interesante de este resultado fue que los encuestados revelaron tener buenas tendencias en las dimensiones Estructura, Relaciones e Identidad y, en la dimensión recompensa solamente se vio personas ubicadas en el nivel 'Deficiente, situación importante que permitirá profundizar el análisis en las discusiones de la investigación.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

H₁: Existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional.

H₀: No existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional.

Tabla 5

Relación entre las 'habilidades directivas' y el 'clima organizacional'.

		Habilidades directivas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 ,400** 0.000 80 80
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,400** 1.000 0.000 80 80

El resultado del análisis inferencial reveló que hubo significancia estadística en el contraste, pues el valor obtenido fue menor que el propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo que brindó evidencias para rechazar la hipótesis nula afirmando que Existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional. Ahora, en base a la escala 4 de Martínez et al. (2009), se indica que la relación tuvo un nivel débil, pues el coeficiente obtenido fue igual a 0.400, aunque fue positivo, lo que indica que la relación es directa. Concluyendo que a medida que las 'Habilidades directivas' se incrementan, el 'Clima organizacional' lo hará en el mismo sentido de manera significativa.

Hipótesis específicas

H_A. Las dimensiones de las habilidades directivas y el clima organizacional se relacionan de forma directa y significativa.

H₀. Las dimensiones de las habilidades directivas y el clima organizacional no se relacionan de forma directa y significativa.

Tabla 6

Relación entre las dimensiones de la variable 'habilidades directivas' y el 'clima organizacional'

Prueba	Dimensiones		Clima organizacional
Rho de Spearman	D1: Habilidades personales	Coeficiente de correlación	,326**
		Sig. (bilateral)	0.003
		N	80
	D2: Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	,284*
		Sig. (bilateral)	0.011
		N	80
	D3: Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	,321**
		Sig. (bilateral)	0.004
		N	80

En el resultado del primer contraste se determinó que el valor de la significancia fue menor que el propuesto ($p=0.003<0.05$) lo que brinda evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que: Existe relación entre las habilidades directivas personales y el Clima organizacional. En atención al coeficiente de correlación, se vio que fue 0.326, el mismo que está acorde con la escala de relación propuesta por Martínez et al. (2009), indica que la relación es débil pero positiva o directa. Señalando que a medida que las 'Habilidades personales' aumentan, el 'Clima organizacional' lo hace en esa misma sinergia.

En el segundo resultado de los contrastes se vio que el valor de la significancia fue menor que el propuesto ($p=0.011<0.05$) lo que proporciona evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que: Existe relación entre las habilidades directivas interpersonales y el Clima organizacional en esa misma institución. En atención al coeficiente de correlación, se vio que fue 0.284, el mismo que está conforme con la escala de relación propuesta por Martínez et al. (2009), indicó que la relación fue débil pero positiva o directa. Señalando que a medida que las 'Habilidades

interpersonales' aumentan, el 'Clima organizacional' lo hace en esa misma dirección.

En el último resultado de los contrastes de hipótesis se observó que el valor de la significancia fue también menor que el propuesto ($p=0.004<0.05$) lo que proporcionó evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que: Existe relación entre las habilidades directivas grupales y el Clima organizacional en esa misma entidad educativa. Observando el coeficiente de correlación, se vio que fue 0.321, el mismo que, acorde con la escala de relación propuesta por Martínez et al. (2009), indica que la relación fue débil pero nuevamente positiva o directa. Señalando que a medida que las 'Habilidades grupales' aumentan, el 'Clima organizacional' lo hace en ese mismo camino.

V. DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como propósito establecer la asociación existente entre las habilidades directivas y el clima organizacional en una institución educativa pública de la provincia de Huaral 2022. Los resultados obtenidos al término de la investigación nos permiten afirmar que existe relación positiva entre dichas variables.

Los resultados se obtuvieron mediante la prueba estadística Rho Spearman para dichas variables, se obtuvieron un coeficiente de correlación $r=0,400$ lo que indicaría una correlación positiva débil. El nivel de significancia fue de $p=0,000$ siendo menor a $0,05$ por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se afirmará la hipótesis general que si existe relación entre las variables habilidades directivas y clima organizacional en dicha institución educativa.

Corroborando estos resultados tenemos las investigaciones realizadas por Ramirez (2018) y Cordova (2017) quienes realizaron sus indagaciones en una institución educativa, siendo los encuestados docentes, determinando la existencia de una correlación moderada entre las habilidades directivas y el clima organizacional, de la misma manera Solis (2018) concluyó la existencia de una alta asociación entre las variables. Córdova (2017) y Vargas (2022) sustentaron también en su indagación una relación moderada entre las variables habilidades directivas y clima institucional.

Si contrastamos los resultados de la investigación realizada con los estudios citados, podemos observar la correspondencia entre ambas variables y por lo tanto afirmar que si las habilidades directivas crecen también lo harán en el mismo sentido el clima organizacional. Estas conclusiones podríamos relacionarlo con nuestra realidad problemática de la institución educativa en estudio, en ella se observaron escasas habilidades directivas en momentos de incertidumbre y estrés provocado por el COVID 19 y todos los cambios que vinieron a consecuencia de ello ,y también al mismo tiempo un clima organizacional inestable, demostrándose en tal sentido una correlación entre ellas. Esta afirmación pone en evidencia la necesidad de fortalecer las habilidades directivas y en el mismo sentido el clima organizacional mejorará. Concordando la investigación realizada por Khun-

inkeeree et al. (2021) donde expone que si los directivos tuvieran una preparación especializada en administración, gestión u otros similares el clima organizacional también sería estable y armonioso.

Del mismo modo la indagación realizadas por Özdemir et al. (2020) quienes determinaron una relación positiva entre habilidades directivas y liderazgo estratégico y Sojos (2019) quien también demostró la relación positiva moderada entre las habilidades directivas y la gestión de talento humano. En estos estudios se puede evidenciar que las habilidades directivas también tienen relación directa con otras variables, reforzando la tesis de la necesidad potenciar estas habilidades. En el Perú a pesar de existir una normatividad que reglamenta el acceso, formación y capacitación al director y subdirector (Ley 29944 – de 2013) esta se ha cumplido parcialmente, es decir, sólo un grupo ha sido beneficiado con un diplomado en gestión educativa y una segunda especialidad, en tal sentido es primordial capacitar a los docentes que hoy se encuentran liderando escuelas, como afirmaron Nuñez et al. (2017), en el Perú los que asumen el cargo directivo son docentes que se han formado para dictar clases, pero ahora están asumiendo funciones directivas, muy pocos han realizado estudios de formación administrativa o gestión como maestrías, doctorados u otras similares. La calidad educativa depende de la dinámica en la institución, si bien es cierto influyen muchos factores, gran parte de la responsabilidad recae en el líder de la institución, de ahí la relevancia de desarrollar las habilidades directivas para salir airoso (Batao et al. 2020), por lo tanto, el Ministerio de educación (MINEDU) debería ejecutar a cabalidad el plan de formación a los que acceden al cargo directivo. Algunos ante la necesidad de capacitarse lo hacen de manera particular, es decir ellos costean sus estudios, mientras otros van aprendiendo por ensayo error en el cargo.

Por otro lado, los resultados de la estadística descriptiva para la variable habilidades directivas, la percepción de los encuestados mayoritariamente lo clasificaron en un nivel “regular” (66,3%), como “buena” (27.5%) un grupo menor lo consideró en el nivel “deficiente” (6,3%). Estos resultados con respecto a esta primera variable nos revelan que hay una tendencia de regular a buena y una fracción más pequeña no se encuentra satisfecha con las habilidades que posee el directivo. Estos resultados nos indicarían la necesidad de fortalecer ciertas

habilidades para mejorarla. Bonifaz (2012) considera que todo directivo debe desarrollar las suficientes habilidades para desafiar cualquier situación, caso contrario no podrá lograr las metas trazadas. Así mismo cabe mencionar que las habilidades pueden ser aprendidas y desarrolladas (Madrigal 2009).

Con respecto a las dimensiones habilidades personales, interpersonales y grupales los docentes lo clasificaron también en el nivel “regular”, es decir consideran que el director debe fortalecer más dichas dimensiones, del mismo modo se evidenció con respecto al nivel “deficiente” que las habilidades grupales poseían el más alto porcentaje un 12,5%, estos docentes perciben que su directivo carece de las suficientes habilidades grupales para dirigir la institución, siendo estas importantes porque, permiten que el directivo pueda delegar, generar cambios positivos en el personal y promover el trabajo en equipo (Whetten & Cameron, 2011).

En relación a la variable clima organizacional los resultados evidenciaron que la mayoría de encuestados (61,3%) lo percibió en un nivel “regular” y un 38,8% como “buena”, estos resultados revelaron que existe una tendencia a mantener un clima organizacional de “regular” a “buena”. Con respecto a las dimensiones estructura, recompensa y relaciones son percibidos por los docentes como “regular” y en la dimensión identidad se puede observar un valor en el nivel “buena” con un 81,3%, también se observa que en el nivel “deficiente” sólo se encuentra la dimensión recompensa con un 15%; estos resultados evidencia dos aspectos importantes que resaltar, primero que el alto porcentaje obtenido en la dimensión identidad podría estar sesgada debido a que sólo en esta dimensión los ítems están direccionados para recoger información sobre el trabajo y compromiso del docente (autoevaluación) mientras que en las otras dimensiones los ítems recogen información sobre la organización y el impacto que ésta tiene sobre ellos. Al respecto sería importante reformular los ítems que recoge información en esta dimensión. Segundo, el resultado obtenido en la dimensión recompensa en un nivel “deficiente” revela que algunos docentes(15%) perciben que la organización no reconoce ni incentiva su trabajo. Al respecto la teoría de las relaciones humanas respaldadas por Mayo (1924) fundamenta que el personal es más productivo cuando se siente motivado, valorado y reconocido por sus superiores y pares, si

bien es cierto, que en una institución educativa estatal se puede reconocer públicamente al docente por su labor, emitir una resolución de felicitación, etc. , estos detalles son importantes para el docente porque motiva su esfuerzo a pesar que éstas no tienen valor para incrementar su currículum y por lo tanto no promueven un aumento salarial, lo cual en algunas ocasiones son desestimados por el personal.

Referente a la primera hipótesis específica, se encontró una relación directa y débil entre las habilidades personales y el clima organizacional en una institución educativa pública de Huaral. esto fue colaborado por el coeficiente de correlación 0,326. El valor de la significancia fue $p= 0,003 < 0.05$ lo que brinda evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que existe una relación directa y significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional. Es importante también recordar que un 77,5% de encuestados calificaron las habilidades personales del director en un nivel regular. Estos resultados coinciden con los estudios de Ramírez (2019) quien encontró una relación directa y baja entre la dimensión habilidades personales y clima organizacional mientras Solís (2018) y Vargas (2022) con respecto a estas variables la asociación entre ellas fue alta.

Los resultados encontrados sobre las habilidades personales estarían dando luces que existe la necesidad de crecer en esta dimensión, según Whetten et al. (2011), con respecto a sus indicadores de la dimensión como el autoconocimiento, implica que el directivo deba conocer sus fortalezas y debilidades para a partir de ellas construir otras o fortalecerlas así mismo, el conocimiento personal también permite poder conocer a los demás, por otro lado, el manejo del tiempo y el estrés son vitales en una organización cuando un directivo carece de ella tiene dificultades para escuchar, tomar decisiones acertadas y a tiempo, resolver situaciones conflictivas eficazmente y ser proactivo. El estrés, en cierta medida se considera bueno, mientras que el estrés excesivo afecta negativamente en el aprendizaje y la conducta. Un director de escuela si sufre de estrés colapsará. (Cubeiro, 2019)

Con respecto a la segunda hipótesis específica, el valor de la significancia fue $p= 0,011$ siendo < 0.05 , lo que proporcionaría evidencia para rechazar la

hipótesis nula afirmándose que existe una relación directa y significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional, así mismo referente al coeficiente de correlación se vio que fue de 0,284 y de acuerdo a la escala propuesta por Martínez et al. (2009) indicaría una relación débil pero positiva o directa. Mencionar también que el mayor porcentaje (73,8%) de docentes consideran las habilidades interpersonales que tiene el director como regular. Estos estudios tienen similitud con los encontrados por Ramírez (2019) quien encontró una relación directa y baja entre la dimensión habilidades interpersonales y clima organizacional mientras Solís (2018) y Vargas (2022) con respecto a estas variables la asociación entre ellas fue alta.

Estos resultados indicarían que es necesario poner atención en esta dimensión, para Whetten et al. (2011), las relaciones interpersonales positivas son básicas para generar una buena energía en las personas produciendo en consecuencia un mejor desempeño laboral. Esta dimensión implicaría manejar los conflictos, motivar constantemente al personal, tener una comunicación efectiva y oportuna e influir positivamente en toda la comunidad educativa.

Con relación la tercera hipótesis específica, las habilidades grupales y el clima organizacional se relacionan de forma directa y significativa, fue confirmada por el coeficiente de correlación cuyo valor fue de 0,326; de igual manera el valor de la significancia fue $p= 0,011$ siendo <0.05 , rechazando la hipótesis nula. Los resultados descriptivos para esta dimensión nos indica que la mayoría de los profesores consideran en un 66,3% que las habilidades grupales del director se encuentran en la escala regular. Nuevamente los resultados indicarían que las habilidades grupales guardan relación con el clima organizacional. De la misma manera los resultados encontrados tienen coherencia con los hallados por Ramírez (2019) encontrando una relación directa y baja entre la dimensión habilidades grupales y clima organizacional mientras Solís (2018) y Vargas (2022) con respecto a estas variables concluyeron que existía una alta asociación entre ellas.

Los hallazgos encontrados nuevamente indicarían que en la institución educativa de Huaral sería necesario potenciar estas habilidades grupales tan importantes en la institución. Para lograrlo es necesario que el directivo delegue

mayor autonomía en el desarrollo de las tareas asignadas, con más responsabilidad y autoridad para influir en los resultados, así mismo un mayor involucramiento y compromiso con el equipo. Madrigal (2011). Whetten et al. (2011) considera que las habilidades grupales son aquellas donde se tiene la capacidad para delegar, generar cambios positivos y liderar trabajo en equipo. Considerando que delegar implica facultamiento dando libertad a las personas para realizar con éxito las tareas, en vez de obligarlas a hacer lo el directivo quiere. Con respecto a liderar el cambio positivo el directivo busca descubrir el potencial positivo del personal. Este cambio permitirá que los trabajadores den significado a tu trabajo.

En general los resultados encontrados demuestran la relación significativa entre las habilidades directivas y clima organizacional y por ende la gran importancia de cultivar, desarrollar y potenciar estas habilidades para lograr una gestión eficaz, un clima organizacional óptimo y en consecuencia docentes que se sientan motivados a dar lo mejor de su profesión por el bien de los estudiantes y de la institución educativa.

VI. CONCLUSIONES

- Primera:** Existe una relación significativa directa ($p=0.000<0.05$) entre las habilidades directivas y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, señalándose que a medida que las 'Habilidades directivas' se incrementa, el 'Clima organizacional' lo hacen en el mismo sentido, aunque con una intensidad débil ($r = 0.400$).
- Segunda:** Existe una relación significativa directa ($p=0.003<0.05$) entre las habilidades directivas personales y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, señalándose que a medida que las 'Habilidades directivas personales' se incrementa, el 'Clima organizacional' lo hacen en esa misma dirección, aunque débilmente ($r = 0.326$).
- Tercera:** Existe una relación significativa directa ($p=0.011<0.05$) entre las habilidades directivas interpersonales y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, señalándose que a medida que las 'Habilidades directivas interpersonales' se incrementa, el 'Clima organizacional' lo hacen en esa misma sinergia, aunque de manera débil ($r = 0.284$).
- Cuarta:** Existe una relación significativa directa ($p=0.004<0.05$) entre las habilidades directivas grupales y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, señalándose que a medida que las 'Habilidades directivas grupales se incrementa, el 'Clima organizacional' lo hacen en ese mismo sentido, aunque de manera débil ($r = 0.321$).

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Al evidenciarse la relación directa positiva entre las habilidades directivas y clima organizacional es necesario en primer lugar que el Ministerio de educación (MINEDU) cumplan con las capacitaciones que se encuentran reglamentadas en la ley de la carrera pública magisterial y paralelamente la autoformación directiva para poder cumplir con eficiencia y eficacia la gestión educativa.

Segunda: Con respecto a la relación de las habilidades grupales y clima organizacional se sugiere al director que promueva actividades de confraternidad para integrar y fortalecer los lazos entre directivos y docentes de la institución educativa.

Tercera: En las futuras investigaciones se recomienda reformular los ítems de la dimensión identidad de la variable clima organizacional, para evitar el sesgo en la investigación.

Cuarta: Se recomienda al director implementar una cultura de reconocimiento que valore y reconozca el trabajo docente en la institución.

REFERENCIAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51),41-49. ISSN: 1665-4412.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Arias, J., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). Protocolo de investigación. *Revista Alergia México*, 201-206.
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECOE EDICIONES.
- Batao, S., & Cenas, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World journal of education*, 149-163.
<https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p149>
- Bejar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
https://www.academia.edu/28294782/Libro_metodologia_investigacion_Bejar_1
- Brodbeck, F. (2000). Cultural variation of leadership prototypes. *The British Psychological Society*, 73, 1-29.
<http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/052.pdf>
- Bustamante, M. (2005). Reseña de "Desarrollo de habilidades directivas" de David A. Whetten y Kim S. Cameron. *Panorama Socioeconómico*, (31),124-126. ISSN: 0716-1921.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903114>
- Castillo, H. (2021). *Habilidades directivas en el clima institucional en una institución educativa del distrito de El Porvenir*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/86125>

- Chen, J. & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 pandemic factors impacting organizational leadership. *Sustainability* 2021, 13, 3230.
<https://doi.org/10.3390/su13063230>
- Córdova, J. (2017). Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8499>
- Cubeiro, J. (2019). La neurociencia del estrés para directivos (y directores de colegio). *Redined* (501), 116-118.
<http://hdl.handle.net/11162/192541>
- Eff Jones. (2004). *Management Skills in Schools: A Resource for School Leaders*. SAGE Publicaciones Ltd.
- Esquivel, J., Martínez , G., & Silva , F. (2020). Clima organizacional, aspectos básicos de us origen y definición. *Ciencias de la documentación*, 6(2), 66-77.
doi:<https://orcid.org/0000-0003-3533-0002>
- Esquivel, E. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Ciencias de la Documentación*, 6(2), 66-77.
doi:<https://orcid.org/0000-0002-8924-6140>
- Furnham, A., Callahan, I., & Akande, D. (2004). Self-estimates of intelligence: a study in two african countries. *The journal of psychology*, 138(3), 265-285.
doi:<https://doi.org/10.3200/JRLP.138.3.265-285>
- Galeano, M. (2010). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Colombia: La Carreta Editores.
- Gonzales, K. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del Distrito de Yonán -Tembladera, 2019. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/44796>
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innovación y cualificación.

- Hernandez, C., Agudelo, D., & Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: una aproximación al modelo de Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 39-59.
doi:10.31948/rev.criterios.25.1-art-3
- Hernandez, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. 229-257.
D:/DOCUMENTOS%20PERSONALES/UCV/CICLO%20I/INVESTIGACION/marco%20teorico%20ciclo%20II/Investigacion/clima%20institucional.pdf
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL .
- Katz, L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Khun-inkeeree, H., Yaakob, M., WanHanafi, W., Yusof, M., & Omar-Fauzee, M. (2021). Working on perception of primary school teacher on organizational climate and their job satisfactions. *International Journal of Instruction*, 14(3), 567-582.
[https://doi.org/10.29333/iji.2021.14333^a](https://doi.org/10.29333/iji.2021.14333a)
- León, L.; Tito, E., & Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 15-32.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003&lng=pt&tlng=es
- López, H. (2017). Ganando millas de habilidades directivas [Estudio de caso para obtener el grado de maestro, Universidad Iberoamericana]. México.
<http://ri.ibero.mx/handle/ibero/1785>
- Matabanchoy , S., & Chaucanes , J. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2).
doi:<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a01>

- Madrigal, B. (2002). *Habilidades directivas* (2da ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Mailool, J., Kartowagiran, B., Retnowati, T., Wening, S., & Putranta, H. (2020). The Effects of Principal's Decision-making, Organizational Commitment. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1665-1687.
doi:doi: 10.12973/eu-jer.9.4.1675
- Malone, A. (1993). *Las habilidades directivas clave*. España: Deusto.
- Mejía, E. (2008). *La investigación científica en educación*. Cepredin.
- Morote, G. (2020). *Habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huanta, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional.
Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56413>
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1–19.
<http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/1531>
- Murillo, J. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la escuela de educación básica "Carlos Zevallos Menéndez"*. Guayaquil, Guayas, 2018. [tesis de maestria, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional .
Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45477>
- Núñez, N., & Díaz C, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos. *Estudios Pedagógicos*, 43(2), 237-252.
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 399-426.
<http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.014>

Pa-alisbo, B. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*, 10(1), 163.

doi:doi:10.5430/wje.v10n1p149

Pereda, S., & Berrocal, B. (2012). *Gestión de la formación en las organizaciones*. México: Síntesis.

Porras, A. (2017). *Estadística inferencial*. CentroGeo. Obtenido de <http://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1012/159>

Quinteros, L. (2018). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de educación superior. *Atenas*, 47-63.

doi:0000-0002-5458-8183

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. *Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa*, 6(13),9-36. ISSN: 0124-4639.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>

Ramirez , J. (2019). *Habilidades directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 1 - Unidad de Gestión Educativa Local N°15, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la institución.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/49970>

Ramirez-Rojas, J. (2022). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(27), 23-29. <https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/31>

Rivera , C., Cegarra , O., Vergara, H., & Matos, Y. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo. *Revista Scientific*, 1(2), 316-339.

DOI: <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>

- Rivero, R., Hurtado, C., & Morandé, A. (2018). ¿ Cuán preparados llegan los directores escolares?: un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo. *Calidad en la Educación*, 17-49.
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n48.478>
- Sánchez , H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Buinnes Support Aneth.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Economico Administrativas*.
doi: <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Sojos , A. (2019). *Habilidades directivas en la gestión del talento humano de la escuela de Educación Básica “Adolfo Jurado González” Santa Elena-Ecuador, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/11100>
- Solis, S. (2018). *Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22631>
- Vargas, V. (2022). *Habilidades directivas y clima institucional en docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría 44. Andahuaylillas, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/78557>
- Vargas, Z. (2018). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. *Redalyc.org*, 155-165.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearso

ANEXO 1

Tabla de operacionalización de la variable habilidades directivas

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	Escalas
Habilidades directivas	<p>son acciones observables que los individuos pueden realizar con la finalidad de orientar y guiar a su equipo a cargo, estos a su vez pueden ser controlables y se interrelacionan unas con otras en todo momento de acuerdo a la necesidad, con el propósito de lograr los objetivos esperados.</p> <p>Whetten et al. (2011)</p>	<p>Operacionalmente esta variable presenta tres dimensiones: habilidades directivas personales, interpersonales y grupales, con 8 indicadores con sus respectivos ítem en un número de 23. Se utilizó una escala ordinal de tipo Likert</p>	Habilidades personales	Autoconocimiento	Escala Ordinal de tipo Likert
				Administra el tiempo	
				Manejo del estrés	
			Solución de problemas	(1) Nunca	
			Manejo de conflictos	(2)	
			Habilidades interpersonales	Motivación de los demás	Casi nunca
				comunicación asertiva	(3) A veces
				Influye positivamente	(4)
			Habilidades grupales	Delega y faculta	(4) Casi siempre
				Forma y lidera equipos	(5)
Lidera el cambio positivo	Siempre				

Fuente. Elaboración propia

Tabla de operacionalización de la variable clima organizacional

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas	
Clima organizacional	El clima organizacional es la percepción subjetiva del sistema formal e informal de los directivos y de otros elementos ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Litwin y Stringer (1978) (citado por Esquivel et al. 2020)	Operacionalmente esta variable fue observada teniendo en cuenta cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad y 10 indicadores y un total de 20 ítems.	Estructura	Organización interna	Escala Ordinal de tipo Likert	
				Normatividad		
			Recompensa	Recompensa a mi esfuerzo académico.		
				Recompensa a mi esfuerzo en mis deberes profesionales		
			Relaciones	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.		(1) Nunca
				Cooperación entre colegas y miembros de la Institución Educativa.		(2) Casi nunca
				Buenas Relaciones Humanas		(3) A veces
				Identidad con la institución		(4) Casi siempre
			Identidad	Compromiso con la institución educativa.		(5) Siempre
				Disfruto trabajar en la institución educativa		

Fuente. Elaboración propia

ANEXO 2

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Instrucciones: De acuerdo a su criterio, marque la respuesta que usted considere, teniendo en cuenta la siguiente leyenda.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES		1	2	3	4	5
1	El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.					
2	El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo.					
3	El director usa un planificador o una agenda de citas.					
4	El director delega funciones al personal de la institución educativa.					
5	El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.					
6	El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.					
7	El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema.					
8	El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.					
DIMENSION 2: HABILIDADES INTERPERSONALES						
9	El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales.					
10	En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.					
11	El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso.					
12	El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles.					
13	El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.					
14	El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente.					
15	El director propicia un dialogo horizontal con el personal docente de la institución educativa.					
16	El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.					
17	El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales.					
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES						
18	El director cuando delega da total respaldo al personal que asume la responsabilidad.					
19	EL director da seguimientos a las tareas delegadas.					
20	El director promueve el trabajo en equipo.					
21	El director frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.					
22	El director expresa su gratitud frecuente e incluso por los actos pequeños en favor de las metas propuestas.					
23	El director promueve que los docentes se comprometan en la búsqueda de la superación personal y profesional.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: De acuerdo a su criterio, marque la respuesta que usted considere, teniendo en cuenta la siguiente leyenda.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA		1	2	3	4	5
1	La institución se caracteriza por su buena organización y planificación en todas las actividades que emprende.					
2	En la I.E los docentes planifican eficientemente la programación curricular de largo y corto plazo.					
3	En la I.E los docentes conocen y respetan el Reglamento Interno.					
4	En la I.E los docentes poseen y conocen el PEI y PAT.					
5	En la institución educativa se conoce y aplica la normatividad vigente emitida por los entes superiores (Minedu, Drelp, UGEL)					
6	En la institución educativa se tiene conocimiento y se pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes.					
DIMENSIÓN 2: RECOMPENSA						
7	La institución educativa reconoce públicamente a los docentes por los logros alcanzados a favor de la comunidad educativa.					
8	En mi institución recibo recompensas e incentivos antes que amenazas y críticas					
9	En mi institución los estudiantes y padres de familia reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mi trabajo docente.					
DIMENSIÓN 3: RELACIONES						
10	En la institución educativa los conflictos son solucionados de manera asertiva y oportuna.					
11	Las diferencias de opiniones durante una reunión no trascienden a la vida personal.					
12	En la institución se fomenta la tolerancia a las diferencias de opinión, religión, etnias, etc.					
13	En la institución se brinda respaldo y apoyo a las actividades laborales que favorecen el cumplimiento de objetivos institucionales.					
14	En la institución prevalece una atmósfera fraternal y amistosa entre todo el personal.					
15	En la institución los directivos no se parcializan con nadie, el trato es igual con todo el personal.					
DIMENSIÓN 4: IDENTIDAD						
16	Me siento orgullosa de pertenecer a esta organización educativa.					
17	Me siento comprometido (a) a presentar propuestas y sugerencias para contribuir al logro de metas institucionales.					
18	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto positivo en la institución					
19	Disfruto trabajar en esta institución.					

ANEXO 3



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Habilidades directivas personales								
1	El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.	X		X		X		
2	El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo	X		X		X		
3	El director usa un planificador o una agenda de citas	X		X		X		
4	El director delega funciones al personal de la institución educativa	X		X		X		
5	El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.	X		X		X		
6	El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.	X		X		X		
7	El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema	X		X		X		
8	El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Habilidades directivas interpersonales								
9	El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales	X		X		X		
10	En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.	X		X		X		
11	El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso	X		X		X		
12	El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles	X		X		X		
13	El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.	X		X		X		
14	El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente	X		X		X		
15	El director propicia un dialogo horizontal con el personal docente de la institución educativa	X		X		X		
16	El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.	X		X		X		
17	El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Habilidades directivas grupales								
18	El director cuando delega da total respaldo al personal que asume la responsabilidad	X		X		X		
19	EL director da seguimientos a las tareas delegadas	X		X		X		
20	El director promueve el trabajo en equipo.	X		X		X		
21	El director frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes	X		X		X		
22	El director expresa su gratitud frecuente e incluso por los actos pequeños en favor de las metas propuestas	X		X		X		
23	El director promueve que los docentes se comprometan en la búsqueda de la superación personal y profesional.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Martínez Egoavil Luis Alberto DNI: 16021482

Especialidad del validador: Administración de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

...15...de...MAYO...del 2022


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Estructura								
1	La institución se caracteriza por su buena organización y planificación en todas las actividades que emprende	X		X		X		
2	En la I.E los docentes planifican eficientemente la programación curricular de largo y corto plazo.	X		X		X		
3	En la I.E los docentes conocen y respetan el Reglamento Interno	X		X		X		
4	En la I.E los docentes poseen y conocen el PEI y PAT.	X		X		X		
5	En la institución educativa se conoce y aplica la normatividad vigente emitida por los entes superiores (Minedu, Drelp, UGEL)	X		X		X		
6	En la institución educativa se tiene conocimiento y se pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Recompensa								
7	La institución educativa reconoce públicamente a los docentes por los logros alcanzados a favor de la comunidad educativa.	X		X		X		
8	En mi institución recibo recompensas e incentivos antes que amenazas y críticas	X		X		X		
9	En mi institución los estudiantes y padres de familia reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mi trabajo docente	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Relaciones								
10	En la institución educativa los conflictos son solucionados de manera asertiva y oportuna.	X		X		X		
11	Las diferencias de opiniones durante una reunión no trascienden a la vida personal.	X		X		X		
12	En la institución se fomenta la tolerancia a las diferencias de opinión, religión, etnias, etc.	X		X		X		
13	En la institución se brinda respaldo y apoyo a las actividades laborales que favorecen el cumplimiento de objetivos institucionales.	X		X		X		
14	En la institución prevalece una atmósfera fraternal y amistosa entre todo el personal.	X		X		X		
15	En la institución los directivos no se parcializan con nadie, el trato es igual con todo el personal.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Identidad.								
16	Me siento orgulloso (a) de pertenecer a esta organización educativa.	X		X		X		
17	Me siento comprometido (a) a presentar propuestas y sugerencias para contribuir al logro de metas institucionales.	X		X		X		
18	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto positivo en la institución	X		X		X		
19	Disfruto trabajar en esta institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones*

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Mg. Martínez Egoavil Luis Alberto* DNI: *16021482*

Especialidad del validador: *Administración de la Educación*

15 de *MAYO* del 2022

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

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


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Habilidades directivas personales								
1	El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.	✓		✓		✓		
2	El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo	✓		✓		✓		
3	El director usa un planificador o una agenda de citas	✓		✓		✓		
4	El director delega funciones al personal de la institución educativa	✓		✓		✓		
5	El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.	✓		✓		✓		
6	El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.	✓		✓		✓		
7	El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema	✓		✓		✓		
8	El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 Habilidades directivas interpersonales								
9	. El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales	✓		✓		✓		
10	En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.	✓		✓		✓		
11	El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso	✓		✓		✓		
12	El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles	✓		✓		✓		
13	El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.	✓		✓		✓		
14	El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente	✓		✓		✓		
15	El director propicia un dialogo horizontal con el personal docente de la institución educativa	✓		✓		✓		
16	El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.	✓		✓		✓		
17	El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 Habilidades directivas grupales								
18	El director cuando delega da total respaldo al personal que asume la responsabilidad	✓		✓		✓		
19	EL director da seguimientos a las tareas delegadas	✓		✓		✓		
20	El director promueve el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
21	El director frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes	✓		✓		✓		
22	El director expresa su gratitud frecuente e incluso por los actos pequeños en favor de las metas propuestas	✓		✓		✓		
23	El director promueve que los docentes se comprometan en la búsqueda de la superación personal y profesional.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): los ítems planteados son suficiente para medir la dimensión

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: VARA ESPINOZA Pablo Ceferymo DNI: 15940355

Especialidad del validador: TEMÁTICO

15 de MAYO del 2022

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

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


Mg. Pablo C. VARA ESPINOZA
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Estructura								
1	La institución se caracteriza por su buena organización y planificación en todas las actividades que emprende	✓		✓		✓		
2	En la I.E los docentes planifican eficientemente la programación curricular de largo y corto plazo.	✓		✓		✓		
3	En la I.E los docentes conocen y respetan el Reglamento Interno	✓		✓		✓		
4	En la I.E los docentes poseen y conocen el PEI y PAT.	✓		✓		✓		
5	En la institución educativa se conoce y aplica la normatividad vigente emitida por los entes superiores (Minedu, Drelp, UGEL)	✓		✓		✓		
6	En la institución educativa se tiene conocimiento y se pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 Recompensa								
7	La institución educativa reconoce públicamente a los docentes por los logros alcanzados a favor de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
8	En mi institución recibo recompensas e incentivos antes que amenazas y críticas	✓		✓		✓		
9	En mi institución los estudiantes y padres de familia reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mi trabajo docente	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 Relaciones								
10	En la institución educativa los conflictos son solucionados de manera asertiva y oportuna.	✓		✓		✓		
11	Las diferencias de opiniones durante una reunión no trascienden a la vida personal.	✓		✓		✓		
12	En la institución se fomenta la tolerancia a las diferencias de opinión, religión, etnias, etc.	✓		✓		✓		
13	En la institución se brinda respaldo y apoyo a las actividades laborales que favorecen el cumplimiento de objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
14	En la institución prevalece una atmósfera fraternal y amistosa entre todo el personal.	✓		✓		✓		
15	En la institución los directivos no se parcializan con nadie, el trato es igual con todo el personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 Identidad.								
16	Me siento orgulloso (a) de pertenecer a esta organización educativa.	✓		✓		✓		
17	Me siento comprometido (a) a presentar propuestas y sugerencias para contribuir al logro de metas institucionales.	✓		✓		✓		
18	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto positivo en la institución	✓		✓		✓		
19	Disfruto trabajar en esta institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): los ítems planteados son suficiente para medir la dimensión

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: VARA ESPINOZA Pablo Ceferino DNI: 15940355

Especialidad del validador: TEMÁTICO

15 de Mayo del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


Mg. Pablo C. VARA ESPINOZA.
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Habilidades directivas personales								
1	El director expresa sus sentimientos y emociones sin reprimirlo cuando es necesario.	X		X		X		
2	El director cuando comete un error no le cuesta admitirlo	X		X		X		
3	El director usa un planificador o una agenda de citas	X		X		X		
4	El director delega funciones al personal de la institución educativa	X		X		X		
5	El director muestra capacidad para afrontar eventos adversos sin perder la calma.	X		X		X		
6	El director detecta e identifica los problemas interpersonales e institucionales a tiempo.	X		X		X		
7	El director se anticipa a las posibles consecuencias de un problema	X		X		X		
8	El director muestra habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Habilidades directivas interpersonales								
9	El director practica la escucha activa en los diálogos entre pares o grupales	X		X		X		
10	En las reuniones institucionales el director respeta las diferencias de opiniones.	X		X		X		
11	El director soluciona los problemas dentro de los grupos y mantiene la reserva del caso	X		X		X		
12	El director se maneja con diplomacia y tacto ante situaciones tensas y con personas difíciles	X		X		X		
13	El director es imparcial ante situaciones conflictivas que se propician en la institución educativa.	X		X		X		
14	El director se asegura que su personal se sienta tratado justa y equitativamente	X		X		X		
15	El director propicia un dialogo horizontal con el personal docente de la institución educativa	X		X		X		
16	El director evita usar amenazas o exigencias para delegar tareas a los demás.	X	X	X		X		
17	El director persuade e influye en los demás para el logro de metas institucionales	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Habilidades directivas grupales								
18	El director cuando delega da total respaldo al personal que asume la responsabilidad	X		X		X		
19	EL director da seguimientos a las tareas delegadas	X		X		X		
20	El director promueve el trabajo en equipo.	X		X		X		
21	El director frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes	X		X		X		
22	El director expresa su gratitud frecuente e incluso por los actos pequeños en favor de las metas propuestas	X		X		X		
23	El director promueve que los docentes se comprometan en la búsqueda de la superación personal y profesional.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems planteados son suficiente para medir las dimensiones

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Buitrón Jara de Martínez Carmen Teofila DNI: 40601411

Especialidad del validador: Administración de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

...15...de MAYO...del 2022


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Estructura								
1	La institución se caracteriza por su buena organización y planificación en todas las actividades que emprende	X		X		X		
2	En la I.E los docentes planifican eficientemente la programación curricular de largo y corto plazo.	X		X		X		
3	En la I.E los docentes conocen y respetan el Reglamento Interno	X		X		X		
4	En la I.E los docentes poseen y conocen el PEI y PAT.	X		X		X		
5	En la institución educativa se conoce y aplica la normatividad vigente emitida por los entes superiores (Minedu, Drelp, UGEL)	X		X		X		
6	En la institución educativa se tiene conocimiento y se pone en práctica los enfoques pedagógicos vigentes	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Recompensa								
7	La institución educativa reconoce públicamente a los docentes por los logros alcanzados a favor de la comunidad educativa.	X		X		X		
8	En mi institución recibo recompensas e incentivos antes que amenazas y críticas	X		X		X		
9	En mi institución los estudiantes y padres de familia reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mi trabajo docente	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Relaciones								
10	En la institución educativa los conflictos son solucionados de manera asertiva y oportuna.	X		X		X		
11	Las diferencias de opiniones durante una reunión no trascienden a la vida personal.	X		X		X		
12	En la institución se fomenta la tolerancia a las diferencias de opinión, religión, etnias, etc.	X		X		X		
13	En la institución se brinda respaldo y apoyo a las actividades laborales que favorecen el cumplimiento de objetivos institucionales.	X		X		X		
14	En la institución prevalece una atmósfera fraternal y amistosa entre todo el personal.	X		X		X		
15	En la institución los directivos no se parcializan con nadie, el trato es igual con todo el personal.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Identidad.								
16	Me siento orgulloso (a) de pertenecer a esta organización educativa.	X		X		X		
17	Me siento comprometido (a) a presentar propuestas y sugerencias para contribuir al logro de metas institucionales.	X		X		X		
18	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto positivo en la institución	X		X		X		
19	Disfruto trabajar en esta institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] ¹ **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Buitrón Jara de Martinez Carmen Teofila DNI: 40601411

Especialidad del validador: Administración de la Educación

15 de 05 del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


Firma del Experto Informante.

ANEXO 4

Base de datos para la prueba piloto para la variable habilidades directivas

HABILIDADES DIRECTIVAS																								
ENCUESTADOS	ITEMS																							SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
E1	5	5	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	45
E2	3	3	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	1	4	3	4	5	4	4	5	87
E3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	111
E4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	105
E5	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	60
E6	4	3	2	5	2	3	2	2	3	4	3	2	1	2	3	4	4	2	2	3	2	3	4	65
E7	4	3	2	4	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	67
E8	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	4	3	71
VARIANZA	0.609375	0.5	0.859	0.75	1.109	0.734	1.1875	1.6094	1.2344	1.734	1.19	2	2	2.36	1.484	2.8594	1.5	1.85938	1.859	1.73	2	1.44	1.69	
SUMATORIA DE VARIANZA	34.297																							
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	453.734																							

Resultado de la confiabilidad de la variable habilidades directivas

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	α coeficiente de confiabilidad del cuestionario 0.94	
	K número de ítems del instrumento 19	
	$\sum S_i^2$ sumatoria de las varianzas de los ítems. 11.859	
	S_T^2 Varianza total del instrumento 104.109	

Base de datos para la prueba piloto para la variable clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL																								
ENCUESTADOS	ITEMS																			SUMA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
E1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	89			
E2	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	78			
E3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	59			
E4	4	3	4	3	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	5	4	4	4	4	64			
E5	4	5	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	78			
E6	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	76			
E7	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	59			
E8	4	3	4	3	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	5	4	4	4	4	64			
VARIANZA	0.109	0.688	0.984	0.859	0.688	0.734	0.500	0.984	0.500	0.484	1.109	0.500	0.688	1.188	0.938	0.250	0.234	0.188	0.234					
SUMATORIA DE VARIANZA	11.859																							
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	104.109																							

Resultado de la confiabilidad de la variable clima organizacional

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	α coeficiente de confiabilidad del cuestionario 0.97	
	K número de ítems del instrumento 22	
	$\sum S_i^2$ sumatoria de las varianzas de los ítems. 34.297	
	S_T^2 Varianza total del instrumento 453.734	

Anexo 5

Base de datos de la muestra

Variable 01

	Habilidades directivas																										
	Habilidades personales								Habilidades interpersonales									Habilidades grupales									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23				
1	3	4	4	4	4	3	4	3	29	2	4	3	2	3	3	2	3	2	24	3	2	3	4	3	2	17	70
2	3	3	4	2	3	4	4	4	27	2	3	4	4	3	5	4	1	4	30	3	4	5	4	4	5	25	82
3	5	4	4	4	3	4	4	4	32	4	3	3	5	3	5	4	5	4	36	3	3	4	3	4	4	21	89
4	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
5	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
6	4	3	2	5	2	3	2	2	23	3	4	3	2	1	2	3	4	4	26	2	2	3	2	3	4	16	65
7	4	3	2	4	2	3	2	2	22	4	3	3	2	2	2	3	4	3	26	3	3	4	2	3	4	19	67
8	3	3	3	5	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25	4	3	3	3	4	3	20	71
9	4	5	2	4	2	3	2	2	24	2	2	4	2	2	2	2	4	3	23	3	2	2	2	3	3	15	62
10	4	3	3	2	3	3	3	5	26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4	4	5	4	4	5	26	96
11	3	2	2	2	2	2	2	2	17	2	3	3	3	2	3	2	3	2	23	2	2	2	2	2	2	12	52
12	3	3	2	3	3	2	2	2	20	3	4	2	3	3	3	4	4	2	28	2	2	2	2	2	2	12	60
13	4	3	3	4	4	2	2	3	25	3	2	2	3	2	3	3	3	3	24	3	3	2	2	2	2	14	63
14	3	3	3	4	3	2	2	3	23	2	4	3	3	3	2	3	4	3	27	3	2	3	3	2	3	16	66
15	3	4	4	4	3	4	4	4	30	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33	3	4	3	4	4	4	22	85
16	1	3	5	5	3	3	3	3	26	2	4	3	3	3	3	4	3	3	28	5	4	3	3	3	3	21	75
17	3	2	2	1	3	3	3	2	19	3	3	2	4	3	3	3	3	1	25	3	3	3	2	3	3	17	61
18	4	3	3	4	4	3	3	3	27	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	4	4	4	3	3	3	21	82
19	3	3	2	3	4	3	3	4	25	4	4	5	5	4	4	5	4	3	38	4	3	4	2	4	5	22	85
20	4	3	2	4	2	3	2	2	22	4	3	3	2	3	2	3	4	3	27	3	3	4	2	3	4	19	68
21	3	3	3	2	3	3	3	5	25	5	4	5	5	4	5	5	5	5	43	4	4	5	4	4	5	26	94
22	2	3	5	5	3	3	3	3	27	2	4	3	3	4	3	4	3	3	29	5	4	3	3	3	3	21	77
23	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
24	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
25	4	3	2	5	2	3	2	2	23	3	4	3	2	1	2	3	4	4	26	2	2	3	2	3	4	16	65
26	4	3	2	4	2	3	2	2	22	4	3	3	2	2	2	3	4	3	26	3	3	4	2	3	4	19	67
27	3	3	3	5	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25	4	3	3	3	4	3	20	71
28	4	5	2	4	2	3	2	2	24	2	2	4	2	2	2	2	4	3	23	3	2	2	2	3	3	15	62
29	4	3	3	2	3	3	3	5	26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4	4	5	4	4	5	26	96
30	3	2	2	2	2	2	2	2	17	2	3	3	3	2	3	2	3	2	23	2	2	2	2	2	2	12	52
31	3	3	2	3	3	2	2	2	20	3	4	2	3	3	3	4	4	2	28	2	2	2	2	2	2	12	60
32	4	3	3	4	4	2	2	3	25	3	2	2	3	2	3	3	3	3	24	3	3	2	2	2	2	14	63
33	3	3	3	4	3	2	2	3	23	2	4	3	3	3	2	3	4	3	27	3	2	3	3	2	3	16	66
34	3	4	4	4	3	4	4	4	30	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33	3	4	3	4	4	4	22	85
35	1	3	5	5	3	3	3	3	26	2	4	3	3	3	3	4	3	3	28	5	4	3	3	3	3	21	75
36	4	3	3	4	4	3	3	3	27	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	4	4	4	3	3	3	21	82
37	3	3	2	3	4	3	3	4	25	4	4	5	5	4	4	5	4	3	38	4	3	4	2	4	5	22	85
38	4	3	2	4	2	3	2	2	22	4	3	3	2	3	2	3	4	3	27	3	3	4	2	3	4	19	68
39	3	3	3	2	3	3	3	5	25	5	4	5	5	4	5	5	5	5	43	4	4	5	4	4	5	26	94
40	2	3	5	5	3	3	3	3	27	2	4	3	3	4	3	4	3	3	29	5	4	3	3	3	3	21	77

41	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
42	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
43	4	3	2	5	2	3	2	2	23	3	4	3	2	1	2	3	4	4	26	2	2	3	2	3	4	16	65
44	4	3	2	4	2	3	2	2	22	4	3	3	2	2	2	3	4	3	26	3	3	4	2	3	4	19	67
45	3	3	3	5	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25	4	3	3	3	4	3	20	71
41	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
42	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
43	4	3	2	5	2	3	2	2	23	3	4	3	2	1	2	3	4	4	26	2	2	3	2	3	4	16	65
44	4	3	2	4	2	3	2	2	22	4	3	3	2	2	2	3	4	3	26	3	3	4	2	3	4	19	67
45	3	3	3	5	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25	4	3	3	3	4	3	20	71
46	4	5	2	4	2	3	2	2	24	2	2	4	2	2	2	2	4	3	23	3	2	2	2	3	3	15	62
47	3	4	4	4	4	3	4	3	29	2	4	3	2	3	3	2	3	2	24	3	2	3	4	3	2	17	70
48	3	3	4	2	3	4	4	4	27	2	3	4	4	3	5	4	1	4	30	3	4	5	4	4	5	25	82
49	5	4	4	4	3	4	4	4	32	4	3	3	5	3	5	4	5	4	36	3	3	4	3	4	4	21	89
50	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
51	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
52	2	3	5	5	3	3	3	3	27	2	4	3	3	4	3	4	3	3	29	5	4	3	3	3	3	21	77
53	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
54	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
55	4	5	2	4	2	3	2	2	24	2	2	4	2	2	2	2	4	3	23	3	2	2	2	3	3	15	62
56	4	3	3	2	3	3	3	5	26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4	4	5	4	4	5	26	96
57	3	2	2	2	2	2	2	2	17	2	3	3	3	2	3	2	3	2	23	2	2	2	2	2	2	12	52
58	3	3	2	3	3	2	2	2	20	3	4	2	3	3	3	4	4	2	28	2	2	2	2	2	2	12	60
59	4	3	3	4	4	2	2	3	25	3	2	2	3	2	3	3	3	3	24	3	3	2	2	2	2	14	63
60	3	3	3	4	3	2	2	3	23	2	4	3	3	3	2	3	4	3	27	3	2	3	3	2	3	16	66
61	3	4	4	4	3	4	4	4	30	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33	3	4	3	4	4	4	22	85
62	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
63	2	3	5	5	4	3	3	3	28	2	4	3	3	4	3	4	3	3	29	5	4	3	3	3	3	21	78
64	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
65	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
66	4	5	2	4	2	3	2	2	24	2	2	4	2	2	2	2	4	3	23	3	2	2	2	3	3	15	62
67	4	3	3	2	3	3	3	5	26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4	4	5	4	4	5	26	96
68	3	2	2	2	2	2	2	2	17	2	3	3	3	2	3	2	3	2	23	2	2	2	2	2	2	12	52
69	3	3	2	3	3	2	2	2	20	3	4	2	3	3	3	4	4	2	28	2	2	2	2	2	2	12	60
70	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
71	2	3	5	5	3	3	3	3	27	2	4	3	3	4	3	4	3	3	29	5	4	3	3	3	3	21	77
72	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	3	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	5	29	103
73	4	3	2	4	2	3	2	2	22	3	3	3	2	1	2	3	4	3	24	2	2	3	2	2	3	14	60
74	4	5	2	4	2	3	2	2	24	2	2	4	2	2	2	2	4	3	23	3	2	2	2	3	3	15	62
75	4	3	3	2	3	3	3	5	26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4	4	5	4	4	5	26	96
76	3	2	2	2	2	2	2	2	17	2	3	3	3	2	3	2	3	2	23	2	2	2	2	2	2	12	52
77	3	3	2	3	3	2	2	2	20	3	4	2	3	3	3	4	4	2	28	2	2	2	2	2	2	12	60
78	3	4	4	4	4	3	4	3	29	2	4	3	2	3	3	2	3	2	24	3	2	3	4	3	2	17	70
79	3	3	4	2	3	4	4	4	27	2	3	4	4	3	5	4	1	4	30	3	4	5	4	4	5	25	82
80	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	3	3	5	3	5	4	5	4	36	3	3	4	3	4	4	21	90

Variable 02

Clima organizacional																								
	Estructura						Recompensa				Relaciones						Identidad							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
1	3	4	4	3	3	3	20	5	5	4	14	5	2	5	5	5	3	25	5	5	5	4	19	78
2	4	4	3	2	4	3	20	4	4	4	12	4	4	4	5	4	5	26	5	5	5	4	19	77
3	4	4	2	2	3	3	18	3	3	3	9	3	2	3	3	4	2	17	4	4	4	4	16	60
4	4	4	4	3	3	3	21	3	2	5	10	3	3	4	3	2	2	17	5	4	4	4	17	65
5	4	4	4	3	5	5	25	3	4	4	11	4	4	4	4	4	3	23	4	5	4	5	18	77
6	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	12	4	5	5	4	5	3	26	4	4	4	4	16	76
7	5	3	4	4	4	5	25	5	4	5	14	5	4	4	4	5	5	27	5	5	5	3	18	84
8	4	4	5	4	5	5	27	4	4	4	12	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	19	88
9	3	4	4	2	4	4	21	2	2	3	7	4	4	4	4	4	2	22	5	3	4	5	17	67
10	3	4	3	3	5	4	22	3	2	3	8	2	3	4	2	3	2	16	5	4	4	3	16	62
11	4	5	4	4	5	5	27	3	4	4	11	3	3	4	4	4	4	22	5	4	5	3	17	77
12	3	4	4	3	3	4	21	3	3	4	10	3	3	4	4	3	2	19	4	4	4	4	16	66
13	4	5	4	4	4	4	25	4	3	4	11	5	4	4	4	4	4	25	5	5	5	4	19	80
14	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
15	4	5	3	5	5	5	27	5	3	4	12	3	4	5	5	4	3	24	4	5	5	4	18	81
16	3	4	3	4	4	4	22	1	1	4	6	4	4	4	1	2	2	17	5	4	4	4	17	62
17	3	3	4	4	3	4	21	1	1	2	4	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	65
18	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	10	4	4	4	4	4	4	24	5	4	5	4	18	77
19	3	4	4	3	3	4	21	3	3	4	10	3	3	4	4	3	2	19	4	4	4	4	16	66
20	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
21	3	3	4	4	3	4	21	2	3	2	7	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	68
22	4	3	4	4	4	4	23	4	3	4	11	5	4	4	4	4	4	25	5	3	3	4	15	74
23	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
24	4	5	3	5	5	5	27	5	3	4	12	3	4	5	4	4	3	23	4	5	3	4	16	78
25	3	4	3	4	4	4	22	1	1	4	6	4	4	4	1	2	2	17	5	4	4	4	17	62
26	3	3	4	4	3	4	21	1	1	2	4	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	65
27	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	10	4	4	4	4	4	4	24	5	4	5	4	18	77
28	3	4	4	3	3	4	21	3	3	4	10	3	3	4	4	3	2	19	4	4	4	4	16	66
29	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
30	3	3	4	4	3	4	21	2	3	2	7	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	68

31	3	3	4	4	3	4	21	2	3	2	7	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	68
32	4	5	4	4	4	4	25	4	3	4	11	5	4	4	4	3	4	24	5	5	5	4	19	79
33	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
34	4	3	3	4	4	2	20	4	3	4	11	3	4	5	5	4	3	24	4	5	5	4	18	73
35	3	4	3	4	3	4	21	1	1	4	6	4	4	4	1	2	2	17	5	4	4	4	17	61
36	3	3	4	4	3	4	21	1	1	2	4	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	65
37	3	4	3	3	4	3	20	4	3	3	10	4	4	3	4	4	4	23	4	4	3	4	15	68
38	4	4	4	3	3	3	21	3	2	5	10	3	3	4	3	2	2	17	5	4	4	4	17	65
39	4	4	4	3	5	5	25	3	4	4	11	4	4	4	4	4	3	23	4	5	4	5	18	77
40	4	4	3	3	4	2	20	4	4	4	12	4	5	5	4	5	3	26	4	4	4	4	16	74
41	2	3	3	3	4	3	18	3	4	3	10	5	4	4	4	3	5	25	4	3	4	3	14	67
42	4	4	5	4	5	5	27	4	4	4	12	5	4	5	5	4	5	28	5	5	5	4	19	86
43	3	3	4	2	4	4	20	3	2	3	8	4	4	4	4	4	2	22	4	3	4	5	16	66
44	3	4	3	3	5	4	22	3	2	3	8	2	3	4	2	3	2	16	5	4	4	3	16	62
45	4	4	4	4	5	5	26	3	4	4	11	3	3	3	4	4	4	21	5	4	5	3	17	75
46	3	4	3	3	3	4	20	3	3	4	10	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	4	16	66
47	4	5	3	4	4	3	23	4	3	4	11	5	4	4	5	4	4	26	5	5	5	4	19	79
48	4	3	4	4	4	4	23	3	3	4	10	3	2	5	5	4	4	23	5	4	4	3	16	72
49	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
50	4	5	3	5	5	5	27	5	3	4	12	3	4	5	5	4	3	24	4	5	5	4	18	81
51	3	4	3	4	4	4	22	1	1	4	6	4	4	4	1	2	2	17	5	4	4	4	17	62
52	3	3	4	4	3	4	21	1	1	2	4	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	65
53	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	10	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	15	72
54	3	4	4	3	3	4	21	3	3	4	10	3	3	4	4	3	2	19	4	4	4	4	16	66
55	4	5	4	4	4	4	25	4	3	4	11	5	4	4	4	4	4	25	5	5	5	4	19	80
56	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
57	4	3	3	4	3	4	21	3	3	4	10	3	4	4	3	4	3	21	4	4	4	4	16	68
58	3	4	3	4	4	4	22	1	1	4	6	4	4	4	1	2	2	17	5	4	4	4	17	62
59	3	3	4	4	3	4	21	1	1	2	4	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	65
60	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	10	4	4	4	4	4	4	24	5	4	5	4	18	77
61	3	4	4	3	3	4	21	3	3	4	10	3	3	4	4	3	2	19	4	4	4	4	16	66
62	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
63	3	3	4	4	3	4	21	2	3	2	7	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	68
64	3	3	4	4	3	4	21	2	3	2	7	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	68
65	4	5	4	4	4	4	25	4	3	4	11	5	4	4	4	3	4	24	5	5	5	4	19	79
66	4	4	4	4	5	4	25	3	3	4	10	3	2	4	5	4	4	22	5	4	5	3	17	74
67	4	5	3	5	5	5	27	5	3	4	12	3	4	5	5	4	3	24	4	5	5	4	18	81
68	3	4	3	4	3	4	21	1	1	4	6	4	2	4	1	2	2	15	5	4	4	4	17	59
69	3	3	4	4	3	4	21	1	1	2	4	4	5	5	3	3	4	24	4	5	5	2	16	65
70	4	4	5	4	4	3	24	4	3	3	10	4	4	4	4	4	4	24	5	4	5	4	18	76
71	4	4	4	3	3	3	21	3	2	5	10	3	3	4	3	2	2	17	5	4	4	4	17	65
72	4	4	4	3	5	5	25	3	4	4	11	4	4	4	4	4	3	23	4	5	4	5	18	77
73	4	4	3	3	4	2	20	4	4	4	12	4	5	5	4	5	3	26	4	4	4	4	16	74
74	5	3	4	4	4	5	25	5	4	5	14	5	4	4	4	5	5	27	5	5	5	3	18	84
75	4	4	5	4	5	5	27	4	4	4	12	5	4	5	5	4	5	28	5	5	5	4	19	86
76	3	3	4	2	4	4	20	3	2	3	8	4	4	4	4	4	2	22	4	3	4	5	16	66
77	3	4	3	3	5	4	22	3	2	3	8	2	3	4	2	3	2	16	5	4	4	3	16	62
78	4	5	4	4	5	5	27	3	4	4	11	3	3	4	4	4	4	22	5	4	5	3	17	77
79	3	4	3	3	3	4	20	3	3	4	10	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	4	16	66
80	4	5	3	4	4	3	23	4	3	4	11	5	4	4	5	4	4	26	5	5	5	4	19	79

ANEXO 6

Figuras descriptivas de las dimensiones de las variables

Figura 3

Niveles de las dimensiones de las habilidades directivas

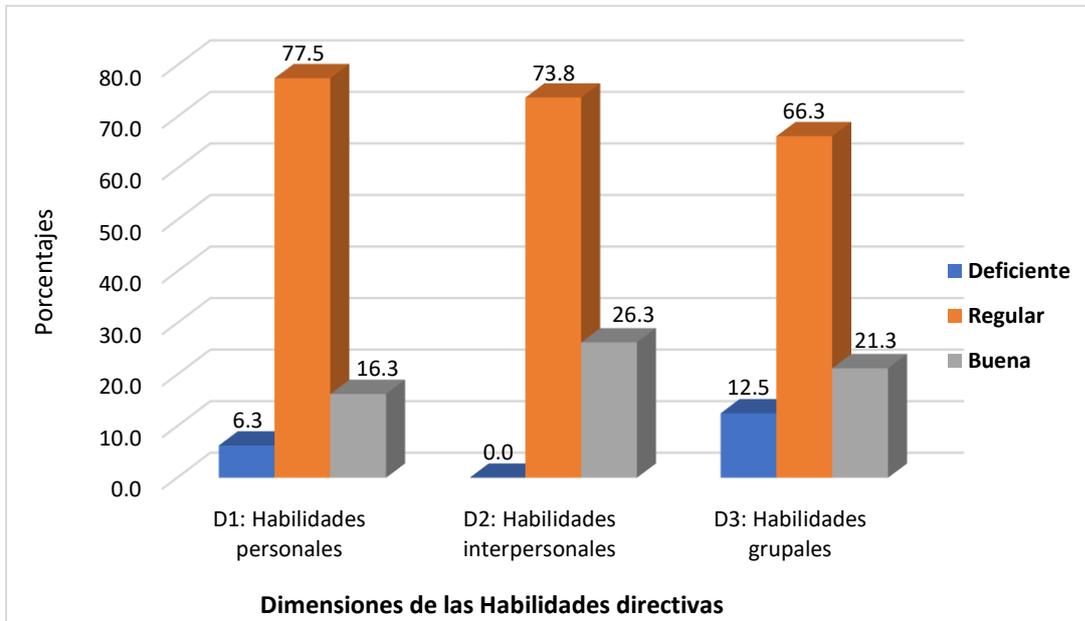
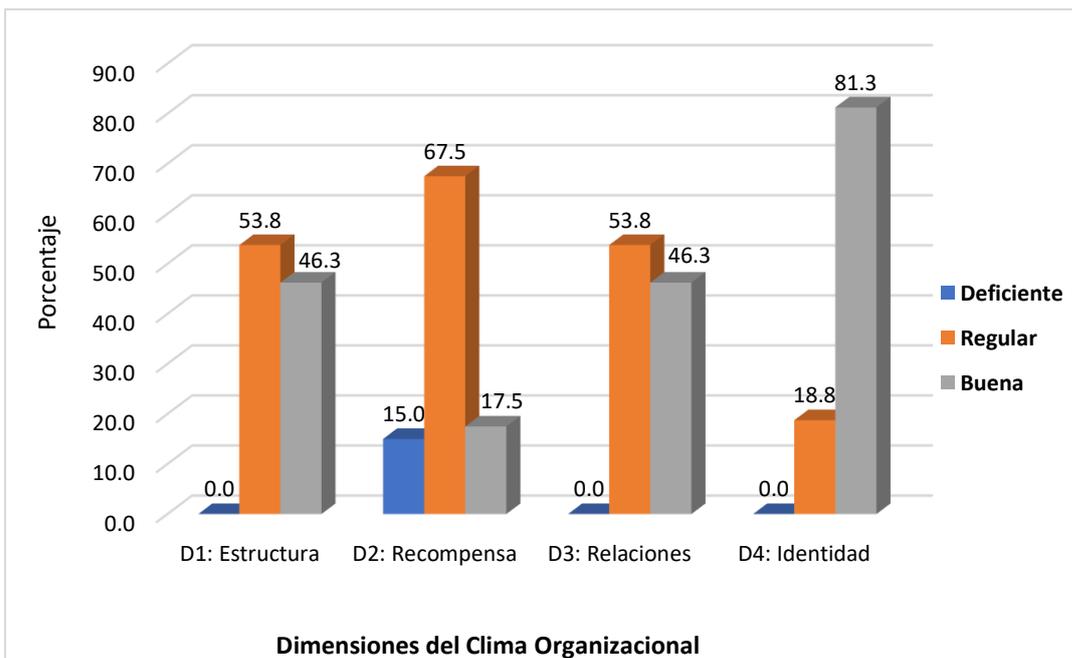


Figura 4

Niveles de las dimensiones del clima organizacional



ANEXO 7

Ficha técnica de los instrumentos

Ficha técnica del instrumento para medir la variable habilidades directivas

Denominación	Cuestionario de competencias digitales
Autor	Whetten y Cameron (2011)
Adaptado por:	Fabiola Joaquín Mendoza
Año	2022
Administración	Individual y/o colectivo
Objetivo	Determinar las habilidades directivas
Lugar	I.E. de la provincia de Huaral
Tiempo de duración	30 minutos
Nivel de medición	Escala de Likert

Descripción del instrumento:

El cuestionario de competencias habilidades directivas consta de 23 preguntas para la aplicación del instrumento, teniendo en cuenta las definiciones de las dimensiones del presente trabajo de investigación, las cuales son: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

Ficha técnica del instrumento para medir la variable clima organizacional

Denominación	Cuestionario de gestión pedagógica
Autor	Litwin y Stringer (citados por Hernández 2018)
Adaptado por:	Fabiola Joaquín Mendoza
Año	2022
Administración	Individual y/o colectivo
Objetivo	Determinar el clima organizacional
Lugar	I.E. de la provincia de Huaral
Tiempo de duración	30 minutos
Nivel de medición	Escala de Likert

Descripción del instrumento:

El cuestionario de competencias digitales consta de 19 preguntas para la aplicación del instrumento, teniendo en cuenta las definiciones de las dimensiones del presente trabajo de investigación, las cuales son: Estructura, recompensa, relaciones, identidad. Con esto se busca determinar las competencias digitales del docente.

ANEXO 8

Matriz de consistencia

Habilidades directivas y clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1: Habilidades directivas				
¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022?	Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022.	Existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
			Habilidades personales	Autoconocimiento	1,2	Escala ordinal de tipo Likert (1) Nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre	
				Administra el tiempo	3,4		
				Manejo del estrés	5		
				Solución de problemas	6,7,8		
			Habilidades interpersonales	Manejo de conflictos	9,10,11,12,13		
				Motivación de los demás	14		
				comunicación asertiva	15,16		
			Habilidades grupales	Influye positivamente	17		
				Delega y faculta	18,19		
Forma y lidera equipos	20						
			Lidera el cambio positivo	21,22,23			
Variable 2: Clima organizacional							
Estructura	Organización Interna	1,2,3,4					
	Normatividad	5,6					
Problemas específicos	Objetivos específicas	Hipótesis específicas					
¿Qué relación existe entre las habilidades directivas personales y el Clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022?	Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas personales y el Clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022.	Existe relación entre las habilidades directivas personales y el Clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022.					

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas interpersonales y el Clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022?	Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas interpersonales y el Clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022.	Existe relación entre las habilidades directivas interpersonales y el Clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022.	Recompensa	Recompensa a mi esfuerzo académico.	7	Escala ordinal de tipo Likert (1) Nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre	Deficiente: 19-44 Regular: 45-69 Buena: 70-95
				Recompensa a mi esfuerzo en mis deberes profesionales	8,9		
			Relaciones	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.	10,11,12		
				Cooperación entre colegas y miembros de la Institución Educativa.	13		
				Buenas Relaciones Humanas	14,15		
			Identidad	Identidad con la institución	16		
				Compromiso con la institución educativa.	17		
				Disfruto trabajar en la institución educativa	18,19		
Nivel – diseño de investigación		Población y muestra		Técnica e instrumentos		Estadística a utilizar	
<p>Nivel: Correlacional</p> <p>Método: Hipotético – deductivo</p> <p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental</p>		<p>Población: La población está constituida por 80 docentes de una institución educativa de la provincia de Huaral.</p> <p>Tipo de muestra: censal</p>		<p>Técnica: La técnica empleada fue la encuesta</p> <p>Instrumentos: El instrumento fue el cuestionario para ambas variables</p>		<p>Descriptiva: Tablas de frecuencia y figuras (gráfico de barras).</p> <p>Inferencial: Para el análisis estadístico se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de Rho Spearman para establecer relación entre las dos variables de estudio: habilidades directivas y clima organizacional.</p>	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, PEREZ SAAVEDRA SEGUNDO SIGIFREDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Habilidades directivas y clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Huaral, 2022", cuyo autor es JOAQUIN MENDOZA FABIOLA MANUELA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 05 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
PEREZ SAAVEDRA SEGUNDO SIGIFREDO DNI: 25601051 ORCID 0000-0002-2366-6724	Firmado digitalmente por: SPEREZ15 el 05-08-2022 23:53:11

Código documento Trilce: TRI - 0394181