

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL**



TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARÍA INMACULADA”-
HUANCAYO**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Cultura y clima organizacional (Gestión educativa)

PRESENTADO POR:

Prof. Mendoza Rutti Pablo Isac

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN
ANDRAGOGÍA-EDUCACIÓN BASICA ALTERNATIVA**

HUANCAMELICA-PERU

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CERTIFICADA ISO 9001 Y 21001

PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL



"Año de la universalización de la salud"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los catorce días del mes de diciembre del año 2020, a horas dieciséis, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designados con la Resolución N° 0413-2020-D-FCED-UNH de fecha (16.09.2020), conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE : Dr. ALVARO IGNACIO CAMPOSANO CORDOVA
SECRETARIA : Mg. ROSARIO MERCEDES AGUILAR MELGAREJO
VOCAL : Mg. GIOVANNA VICTORIA CANO AZAMBUJA

Con la finalidad de llevar a cabo la sustentación de tesis de forma virtual síncrona*, a través del Aplicativo MEET. La tesis titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MARÍA INMACULADA" HUANCAYO" pertenece al:

EGRESADO : MENDOZA RUTTI Pablo Isac.

Terminada la sustentación y defensa de la tesis de forma virtual síncrona, el presidente de jurado evaluador comunica al egresado y asistentes de forma virtual, que los jurados evaluadores abandonarán la sustentación virtual síncrona por un momento, con el propósito de deliberar el proceso de la sustentación de tesis. Después de 15 minutos, los jurados evaluadores se reincorporan a la sala de sustentación virtual, donde la secretaria del jurado evaluador da lectura del acta de sustentación virtual síncrona, llegando a la siguiente deliberación:

EGRESADO : MENDOZA RUTTI Pablo Isac.
APROBADO POR : MAYORIA
DESAPROBADO POR : -----

OBSERVACIONES:
.....
.....

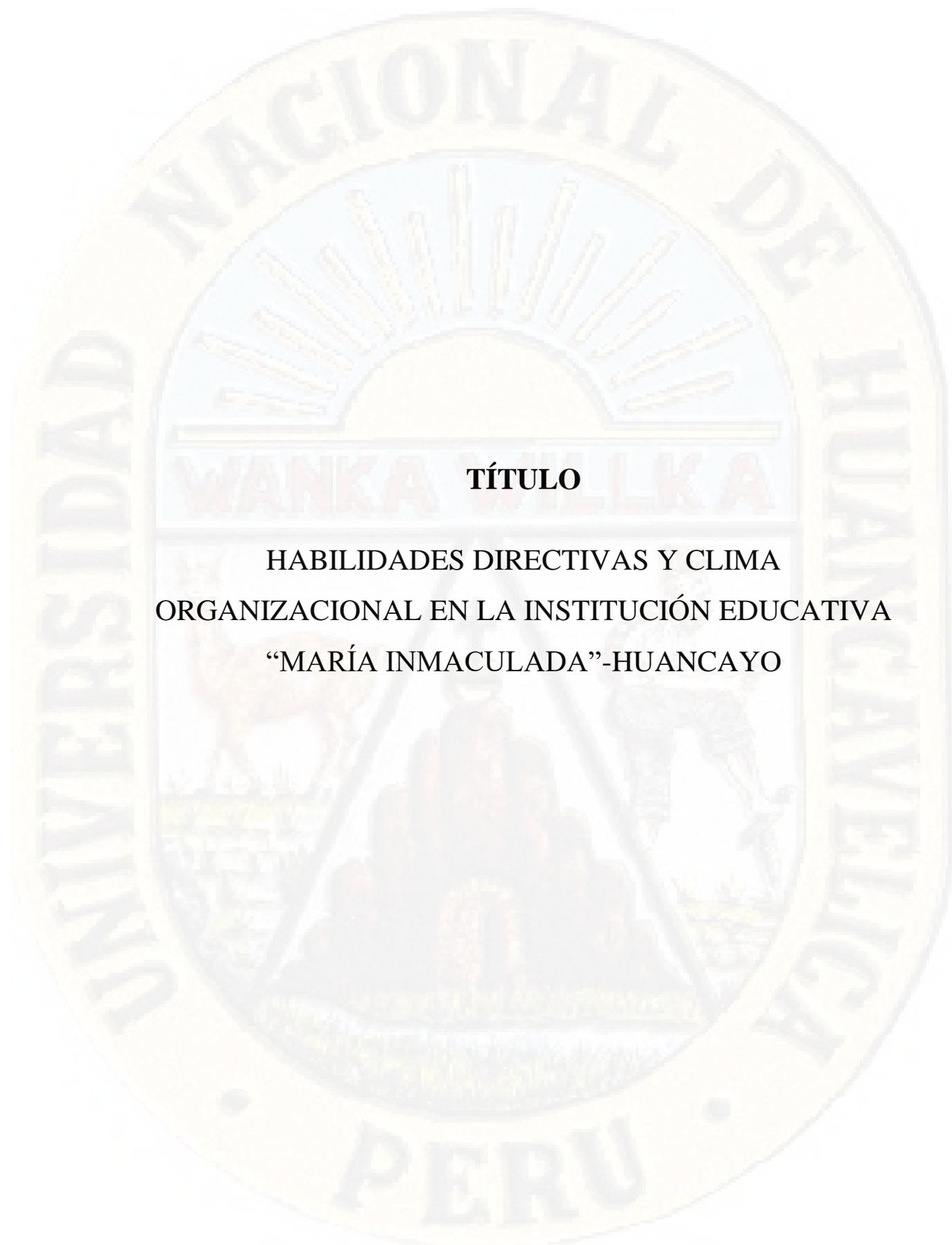
Siendo las horas dieciséis con cincuenta minutos del mismo día, se da por concluida la sustentación virtual síncrona. En conformidad a lo actuado firmamos al pie del acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

*Directiva N° 001-VRAC-UNH



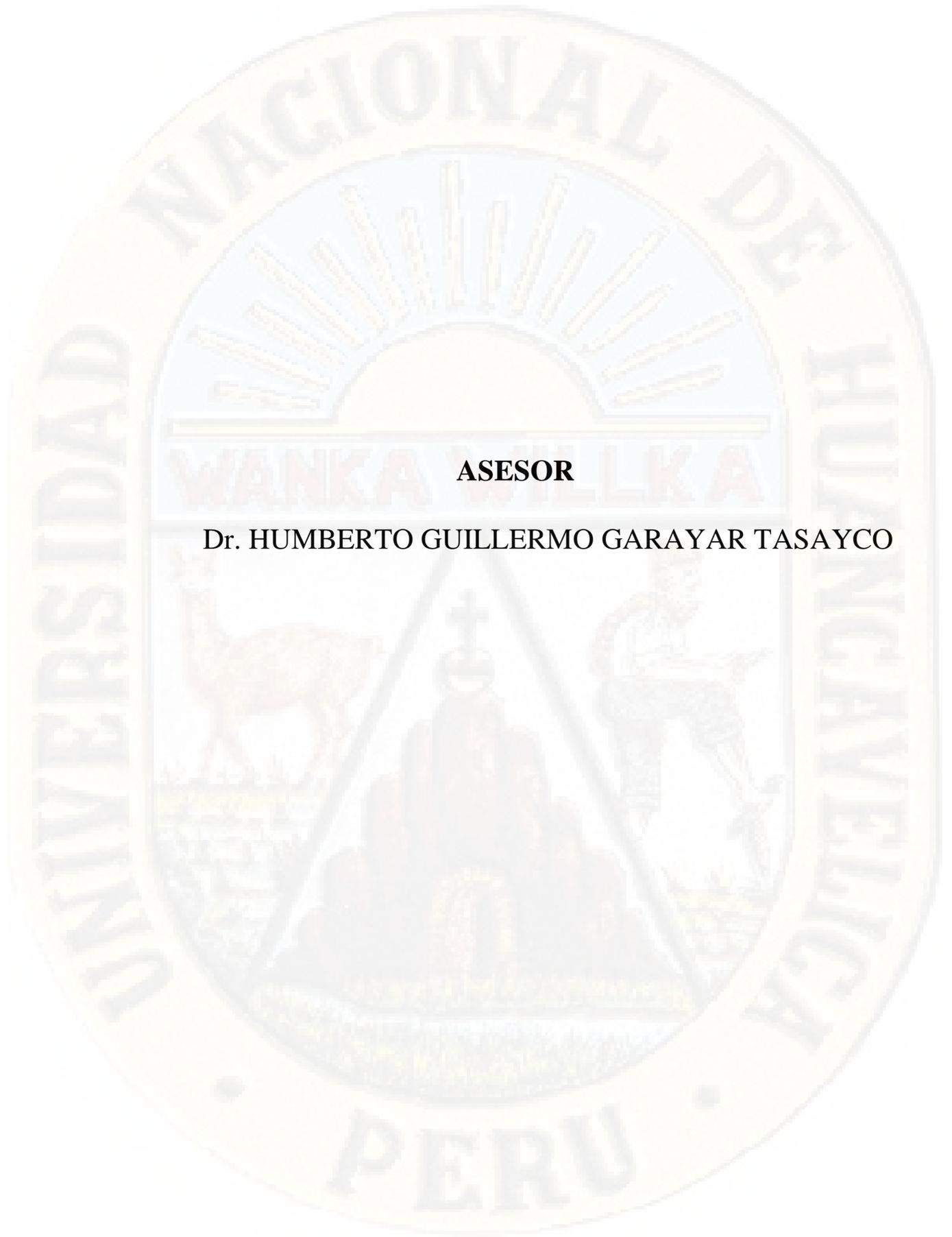
TÍTULO

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“MARÍA INMACULADA”-HUANCAYO**



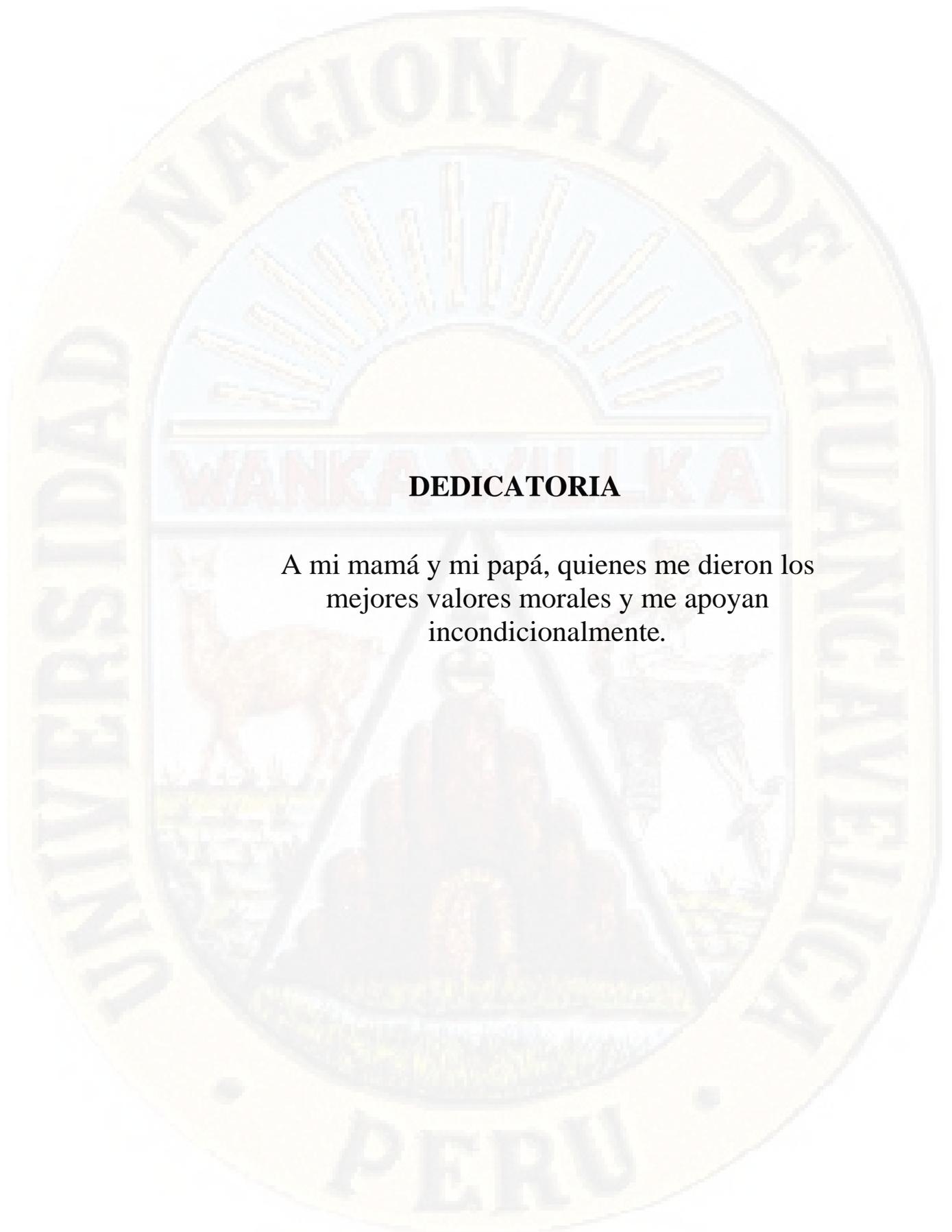
AUTOR

MENDOZA RUTTI, PABLO ISAC



ASESOR

Dr. HUMBERTO GUILLERMO GARAYAR TASAYCO



DEDICATORIA

A mi mamá y mi papá, quienes me dieron los mejores valores morales y me apoyan incondicionalmente.

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Huancavelica, especialmente a la Facultad de Ciencias de la Educación y de manera particular al Programa de Segunda Especialidad Profesional por brindarnos la oportunidad de seguir superándonos en el aspecto académico.

A nuestro asesor Dr. Humberto Guillermo GARAYAR TASAYCO por el acompañamiento a lo largo del proceso de realización del presente trabajo.

A la plana docente y administrativos de La Universidad Nacional de Huancavelica, Facultad de Ciencias de la Educación, Programa de Segunda Especialidad Profesional.

A los directivos y docentes de la prestigiosa Institución Educativa: María Inmaculada - Huancayo, quienes nos dieron las facilidades para la aplicación de los instrumentos.

Índice

Portada.....	i
Acta de sustentación.....	ii
Título.....	ii
Autor.....	iv
Asesor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice.....	viii
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	xvi
CAPÍTULO I.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 Descripción del problema.....	18
1.2 Formulación del problema.....	19
1.2.1 Problema general.....	19
1.2.2 Problemas específicos.....	19
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificación.....	20
1.5 limitaciones.....	21
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Antecedentes.....	22
2.2 Bases teóricas.....	28
2.3 Definición de terminos.....	56
2.4 Hipótesis.....	60
2.5 Variables.....	61
2.6 Operacionalización de variables.....	62
CAPÍTULO III.....	65
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	65

3.1	Ámbito temporal y espacial.....	65
3.2	Tipo de investigación.....	65
3.3	Nivel de investigación	65
3.4	Diseño de investigación.....	65
3.5	Población, muestra y muestreo	66
3.6	Instrumentos y técnicas de recolección de datos	67
3.7	Técnicas y procesamiento de análisis de datos	72
CAPÍTULO IV		74
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....		74
4.1	Análisis de información	74
4.2	Prueba de Hipótesis	87
4.3	Discusión de resultados.....	102
Conclusiones.....		106
Recomendaciones		108
Referencias bibliográficas		109
Anexos.....		117

Lista de tablas

Tabla N° 1: Resultado del cuestionario, habilidades directivas de Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 2: Resultado del cuestionario en la dimensión comunicación de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 3: Resultado del cuestionario en la dimensión motivación de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 4: Resultado del cuestionario en la dimensión manejo de conflictos de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 5: Resultado del cuestionario en la dimensión formación de equipos de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 6: Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 7: Resultado del cuestionario de la variable clima organizacional, Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 8: Resultado del cuestionario en la dimensión valores compartidos de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 9: Resultado del cuestionario en la dimensión relación y conflictos de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 10: Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 11: Resultado del cuestionario en la dimensión visión compartida de la Institución Educativa "María Inmaculada"

Tabla N° 12: Resultado del cuestionario en la dimensión planeamiento de gestión, Institución Educativa “María Inmaculada”

Tabla N° 13: Resultado del cuestionario en la dimensión diseño organizacional de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Tabla N° 14: Interpretación de los valores en el coeficiente de correlación

Tabla N° 15: Resultado de la correlación entre las variables, habilidades directivas y clima organizacional de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Tabla N° 16: Resultado de la correlación, variables del clima organizacional y las dimensiones de la variable habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Lista de figuras

Gráfico N° 1: Resultado del cuestionario, habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 2: Resultado del cuestionario en la dimensión comunicación de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 3: Resultado del cuestionario en la dimensión motivación de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 4: Resultado del cuestionario en la dimensión manejo de conflictos de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 5: Resultado del cuestionario en la dimensión formación de equipos de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 6: Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 7: Resultado del cuestionario de la variable clima organizacional, Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 8: Resultado del cuestionario en la dimensión valores compartidos de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 9: Resultado del cuestionario en la dimensión relación y conflictos de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 10: Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 11: Resultado del cuestionario en la dimensión visión compartida de la Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 12: Resultado del cuestionario en la dimensión planeamiento de gestión, Institución Educativa “María Inmaculada”

Gráfico N° 13: Resultado del cuestionario en la dimensión diseño organizacional de la Institución Educativa “María Inmaculada”



Resumen

Uno de los problemas que padecen las instituciones educativas es el clima organizacional hostil, una de las causas es que los que dirigen las instituciones educativas carecen de habilidades directivas para manejar estas situaciones, los directivos considerados como líderes pedagógicos, son los llamados a solucionar esta problemática. El presente trabajo titulado: “Habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa María Inmaculada – Huancayo”, tuvo como problema: ¿Qué relación existe entre habilidades directivas y clima organizacional en la Institución educativa” María Inmaculada”- Huancayo?, como hipótesis: Existe relación directa y significativa entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”. El método general utilizado fue el científico, el método específico fue descriptivo, el muestreo fue censal, total encuestados 90, la técnica fue la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario y finalmente se concluyó que existe relación significativa entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre las habilidades directivas y clima organizacional, es de 0,443, siendo está una correlación moderada.

Palabras claves: Habilidades directivas, comunicación, motivación, manejo de conflictos formación de equipos, liderazgo, clima organizacional, valores compartidos relación y conflictos, visión compartida planeamiento de la gestión y diseño organizacional

Abstract

One of the problems that educational institutions suffer is the hostile organizational climate, one of the causes is that those who direct educational institutions lack management skills to handle these situations, managers considered as pedagogical leaders, are called to solve this problem. The present work entitled: "Management skills and organizational climate in the educational institution María Inmaculada - Huancayo", had as a problem: What relationship exists between management skills and organizational climate in the educational institution "María Inmaculada" - Huancayo ?, as a hypothesis: There is a direct and significant relationship between managerial skills and organizational climate in the educational institution "María Inmaculada". The general method used was the scientific one, the specific method was descriptive, the sampling was census, 90 total respondents, the technique was the survey whose instrument was the questionnaire and finally it was concluded that there is a significant relationship between managerial skills and organizational climate in the institution educational "María Inmaculada" - Huancayo according to Spearman's correlation shows us that the correlation between management skills and organizational climate is 0.443, being a moderate correlation.

Keywords: Management skills, communication, motivation, conflict management, team building, leadership, organizational climate, shared values and relationship conflicts, shared vision planning management and organizational design

Introducción

Uno de los grandes problemas que afrontan las instituciones educativas es el clima organizacional hostil, una de las causas más importantes es que los que dirigen las instituciones educativas no cuentan con habilidades directivas para manejar estas situaciones, los directivos considerados como líderes pedagógicos, son los llamados de algún modo a poder solucionar esta problemática.

Por estos motivos nuestro problema de investigación fue : ¿Qué relación existe entre habilidades directivas y clima organizacional en la Institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo?, tuvo como objetivo, “Establecer la relación que existe entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”, la hipótesis: Existe relación moderada entre habilidades directivas, y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”. El método general utilizado fue el científico, el método específico utilizado fue el descriptivo, el muestreo fue censal, se aplicó la técnica encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario, como muestra tuvimos 90 docentes

Como antecedentes se considerados fueron: el de Aburto (2016) realizó la tesis: *Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* México, D.F, en el Instituto Politécnico Nacional, Sección de estudios de Posgrado e Investigación. Para obtener el grado de Doctor, también se consideró el de Bautista (2014) realizó la tesis: *Habilidades directivas de los servidores públicos, en la facultad de estudios superiores de Acatlán de la UNAM*, Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública. Para optar el grado de doctor,

El presente trabajo de investigación fue estructurado de la siguiente manera: en la primera parte tenemos la portada, acta de sustentación, título, autor, dedicatoria, agradecimiento, índice, resumen, abstract, e introducción; en la segunda parte está compuesta por cuatro capítulos; en el CAPÍTULO I planteamiento del problema dentro de ello tenemos la descripción del problema, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones; el CAPÍTULO II marco teórico dentro de ello antecedentes, bases teóricas sobre el tema de investigación, bases conceptuales,

definición de términos, hipótesis, variables, operacionalización; CAPÍTULO III metodología de la investigación dentro de ello tenemos amito temporal y espacial, tipo de investigación, población, muestra, muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas y procedimientos de análisis de datos; CAPÍTULO IV presentación de resultados dentro de ello Análisis de información, prueba de hipótesis y discusión de resultados ; finalmente en la última parte se consideró conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndice.

Esperamos de alguna forma aportar a la educación de nuestro país con la investigación realizada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Ante el enfoque de Madrigal (2006) alrededor de 80 por ciento de los problemas que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano. Puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a los seres humanos, es muy importante que se dé mayor impulso a la preparación de los directivos en cuanto se refiere a manejo de trabajadores, cabe destacar el recurso humano es el principal medio del que se deben valer para alcanzar los objetivos de una organización.

Aburto, (2016, p.106), en el Instituto Nacional de estadística y Geografía en Michoacán, ha tenido una alta rotación de su personal directivo en los últimos siete años. En el año 2003, el 78% de los directivos fueron remplazados; al inicio del año 2008 el 23% de las jefaturas de departamento estaban vacantes y al mes de agosto del año 2009 el 15% de los departamentos no tenían titular. La situación referida, ha generado estilos heterogéneos de dirección con algunas deficiencias en la formación de sus elementos, repercutiendo en la inconformidad del personal. Así mismo, durante el mismo periodo se presentaron problemas laborales que coadyuvaron a generar un clima organizacional insatisfactorio, falta de comunicación asertiva y desintegración del equipo de trabajo. El personal directivo no tiene una formación teórico-práctica sólida con respecto a las habilidades directivas que deben desarrollar y usar en el ejercicio de sus funciones con el personal de la estructura a su cargo.

En las diversas instituciones educativas del país se aprecia evidentemente la ausencia de habilidades directivas en los que dirigen las instituciones educativas y esto ha generado un malestar en la comunidad educativa, dañando el buen clima organizacional de las instituciones, haciéndose notar en los medios de comunicación, dañando la imagen de los diversos centros educativos.

En la Institución Educativa "María Inmaculada" se ha podido observar que se ha venido cambiando de directivos a la fecha, los mismos que rotan a otras

instituciones educativas por diversos problemas, reflejando que carecen de habilidades directivas, como se puede apreciar en el diario correo el 02 de mayo del 2013 padres de familia impidieron ingreso de Director por antecedentes de malversación de fondos , del mismo modo 17 de febrero del 2014 se pudo observar en el diario Primicia “Padres protestan en frontis de institución por retorno de director”, de la misma manera el 27 de febrero del año 2020 publicado en el Facebook de Cadena TV Huancayo el presidente de APAFA denuncia a Director por falsificación, quien a su vez renuncio a su cargo.

De esta manera se pudo observar la falta de habilidades directivas en los que dirigen las instituciones educativas, lo que conlleva a un clima organizacional desfavorable.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general.

¿Qué relación existe entre habilidades directivas y clima organizacional en la Institución educativa” María Inmaculada”- Huancayo?

1.2.2 Problemas específicos.

- a) ¿Qué relación existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión comunicación en la Institución educativa” María Inmaculada”- Huancayo?
- b) ¿Qué relación existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión motivación en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo?
- c) ¿Qué relación existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión manejo de conflicto en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo
- d) ¿Qué relación existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión formación de equipos en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo?

- e) ¿Qué relación existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión liderazgo en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer la relación que existe entre habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión comunicación en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.
- b) Determinar la relación que existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión motivación en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.
- c) Determinar la relación que existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión manejo de conflicto en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.
- d) Determinar la relación que existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión formación de equipos en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.
- e) Determinar la relación que existe entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión liderazgo en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

1.4 Justificación

Conveniencia. La presente investigación nos permitió entender qué relación existe entre habilidades directivas y clima organizacional, la que nos servirá como aporte, para que nuestras autoridades educativas, tengan en cuenta estos aspectos, cuando se pretenda mejorar la educación en nuestro país.

Relevancia social. Al tener en una institución educativa o una entidad cualquiera un clima organizacional desfavorable, derivado del uso incorrecto de las habilidades de sus directivos. Los docentes, servidores públicos subordinados no tendrán los mismos deseos de trabajar en las actividades que realicen, al verse afectado su condición y bienestar social; la misma que representa una pérdida económica para el Estado o cualquier entidad al tener los trabajadores con rendimiento inferior al sueldo que perciben. La presente investigación aporta elementos a los que dirigen las instituciones educativas para mejorar su desempeño y a la vez mejorar el clima de la organización que dirigen.

Implicancias prácticas. Se estudió la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la institución educativa María Inmaculada del sector estatal, tema de interés en todas las entidades educativas ya que es un problema que afecta a la mayoría de las instituciones educativas del sector estatal, esperamos que la investigación sirva de alguna forma para la solución de esta problemática.

Valor teórico. La investigación contribuirá con información relevante que será de utilidad a las diversas instituciones educativas estatales, que pretendan conocer los datos de la institución en estudio, referente a las habilidades directivas y su relación con en el clima organizacional.

Utilidad metodológica. Las investigaciones en el sector educativo estatal, relacionadas con habilidades directivas y su relación con el clima organizacional que presenten resultados de la situación actual, son escasas en nuestra nación.

1.5 limitaciones

- En cuanto se refiere la aplicación solo se realizó en la institución donde trabajo, no pudiendo escoger otra muestra de otra institución por celos profesionales de directivos.
- No existen instrumentos estables en los antecedentes, que nos sirvan como apoyo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Internacional

Serrano (2015) realizó la tesis: *Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales* Colombia, en la Escuela de Post Grado de la Universidad de Navarra. Para obtener el grado de Doctor en Gobiernos y Cultura de las Organizaciones. Las conclusiones arribadas fueron: La conclusión más inmediata del presente trabajo tiene que ver con algo que ya intuíamos desde el comienzo: una vez más, se evidencia que “no hay nada nuevo bajo el sol”. Las hoy llamadas *competencias directivas* no constituyen el gran descubrimiento de nuestro tiempo. En efecto, el concepto existe desde tiempos inmemoriales –al menos veinticinco siglos–, cuando los clásicos griegos vislumbraron, con extraordinaria lucidez, las cualidades que ha de poseer un buen gobernante, un buen directivo. Cabe reconocer, eso sí, la utilidad práctica que representa para los directivos el poder contar con una serie de hábitos críticos definidos en un contexto actual, y ordenados en una clasificación. Es así como, partiendo de los campos del saber aristotélico –teórico, técnico y práctico– a manera de primera aproximación y desinhibidos de la literatura existente sobre competencias directivas, en la primera parte de nuestro estudio fueron emergiendo, una a una, las distintas cualidades y comportamientos habituales y observables necesarios para el trabajo directivo. Un total de dieciséis competencias que en mucho se asemejan a los diccionarios que hoy circulan en este campo.

Aburto (2016) realizó la tesis : *Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* México, D.F, en el Instituto Politécnico Nacional, Sección de estudios de Posgrado e Investigación. Para obtener el grado de Doctor. El tipo de investigación fue No experimental a un nivel correlacional y con un diseño transversal. El muestreo utilizado fue probabilístico, haciendo una muestra de 2393, en las cuales se utilizaron los cuestionarios de habilidades directivas y

clima organizacional. Las conclusiones arribadas fueron: Se concluye que en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de estadística. Se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la investigación son las que se mencionan en mayor frecuencia en lo que concierne en el marco al marco teórico (Formación de equipos, manejo de conflictos, motivación, comunicación y liderazgo). Con base a la variabilidad de todas las variables y en las medidas de tendencia central que se aplicaron se obtuvo lo siguiente : el promedio de las 18 áreas de mando esta por debajo (mediana) de los dieciocho de puntuación. El promedio de las áreas están ubicados en 27,85 (clima organizacional insatisfactorio). Lo cual significa que se desvían del promedio 2,30 unidades de escala.

Venutolo (2014) realizó la tesis: *Estudio del clima laboral y la productividad en medianas y pequeñas empresas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires –Argentina*, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Politécnica De Valencia. Para obtener el grado de Doctor. El tipo de investigación fue aplicada a un nivel exploratorio y con un diseño descriptivo correlacional. El muestreo utilizado fue probabilístico, haciendo una muestra de 338, en las cuales se utilizaron los cuestionarios Este cuestionario sobre clima laboral consta de 16 preguntas semiabiertas con respuesta selectiva, con la posibilidad de expresar opiniones y puntos de vista no contemplados en la consulta. Estas se encuentran repartidas en dos bloques: el primero es de análisis de variables generales sobre el clima laboral y el segundo hace referencia a aspectos de liderazgo y la estructura organizativa. Las opciones de respuestas fueron: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Las conclusiones arribadas fueron: a) La empírica evidencia nos indica que el clima insatisfactorio resulta ser tipo de clima predominante en las Pymes de los servicios de mantenimiento del transporte vertical. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral (10,816 actitud desfavorable = 12,139 16,224), b)La productividad baja representa al tipo de productividad más representativo en la pymes de servicios de

,mantenimiento de transporte en Buenos Aires. Esta situación ha sido señalada por el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas, c) El clima laboral y la productividad se encuentran estrechamente relacionadas en las Pymes de servicio de transporte. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ($\chi^2=134.45$) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad, d) Tomando en cuenta los datos empíricos expresados, se concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante.

Fernández (2017) realizó la tesis titulada: *“Modelo sobre las Competencias Gerenciales para el personal Directivo de tecnología del Sector Financiero basado en Enfoques de Organizaciones inteligentes*. Estados Unidos en la Escuela de Pos Grado Tecana American University . Para obtener el grado de Doctor en Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management, para la realización de la presente investigación aplicó la metodología cualitativo – interpretativa. La conclusión arribada fue: En el presente estudio se obtuvieron los resultados que están sintonizados en cuanto se refiere a la necesidad de que las instituciones financieras adquieran y adopten nuevas prácticas basadas en las capacidades gerenciales, con un pensamiento futurista que responda a las necesidades del mundo moderno, y esto debido a que todas las organizaciones dedicadas a la generación del nuevo conocimiento, en este caso la tecnología moderna en el área financiera, deben ser de aprendizaje muy constante y de muy alto nivel de rendimiento, para posibilitar que todos los integrantes que componen la institución se mantengan en constante aprendizaje, ya que el mundo moderno así lo requiere, para anticipar a los obstáculos modernos del futuro de las instituciones financieras.

Reeves (2016) realizó la tesis: *Liderazgo directivo en las escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*, Santiago de Chile la Escuela de Post Grado de la Universidad de Chile . Para optar el grado de Magister en Gestión y políticas

Públicas. La investigación es de tipo cualitativa y exploratoria. El muestreo utilizado fue muestreo estratificado simple haciendo una muestra de 28 profesores y 66 por vía internet. Las conclusiones arribadas fueron: A) Los análisis nos indican que no existe diferencias significativas entre los resultados obtenidos de las escuelas que están implementados con la Jornada escolar Completa con las que no tienen. También no se encuentran diferencias al comparar las escuelas en cuanto se refiere a la matrícula, B) Se detecta un uso poco eficiente de resultados obtenidos asociados a la Ley SEP. Los directores reconocen que por primera vez han recibido recursos financieros y económicos para hacer nuevas cosas a la comparación que antes no podían, pero no lo usan adecuadamente o estratégicamente para lograr los objetivos encomendados por los entes superiores, C) Por lo general los docentes se encuentran de acuerdo con la forma como se sancionan las acciones que no son correctas de los profesores por parte del sostenedor y el director. Y también encuentran que el director y el sostenedor mantienen una relación muy constructiva.

Bautista (2014) realizó la tesis: *Habilidades directivas de los servidores públicos, en la facultad de estudios superiores de Acatlán de la UNAM*, Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública. Para optar el grado de doctor, mención Administración Pública. El tipo de investigación fue básica a un nivel correlacional y con un diseño descriptivo correlacional. El muestreo utilizado fue no probabilística de expertos, , haciendo una muestra de 44, en las cuales se utilizaron El instrumento que se diseñó para la investigación se estructuró en tres cuestionarios, donde los dos primeros tienen contenidos similares a efecto de generar pruebas cruzadas. El primer cuestionario midió la correlación entre variables, el segundo cuestionario midió la correlación entre variables, dimensiones e indicadores y el tercer cuestionario midió la frecuencia de dimensiones e indicadores. Las conclusiones arribadas fueron: En atención a la estructura de la investigación se concluye, los resultados obtenidos afirman que existe relación entre las habilidades de dirección y los estilos de liderazgo de los servidores públicos. Debido a que las pruebas estadística Q. de Kendall mostraron la relación las variables, dimensiones e indicadores de la forma siguiente: Variable

1 motivación – estimulación con variable liderazgo burocrático – control, Variable 2 interacción – diálogo con variable liderazgo burocrático-desconfianza, Variable 4 administración del tiempo – trabajo innecesario con variable liderazgo burocrático – desconfianza, Variable 5 evaluación – delegación con variable liderazgo burocrático.

Nacional

Zuñiga (2017) realizó la tesis: *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional de Callao 2017*, en la escuela de Post grado de la Universidad Nacional del Callao. Para optar el grado de Magister mención Administración Estratégica de Empresas. El tipo de investigación fue aplicado a un nivel correlacional y con un diseño descriptivo correlacional. El muestreo utilizado fue estratificado, haciendo una muestra de 12798 sujetos, en las cuales se utilizaron dos cuestionarios: liderazgo y clima organizacional. Las conclusiones arribadas fueron: **1.-hipótesis central** El estilo de liderazgo de los Decanos y el clima organizacional de la UNAC.2017. De acuerdo al punto 5.1 de la página 95, donde se concluye que el liderazgo influye regularmente (64.62%) en el clima organizacional. Aporta evidencia empírica a favor de la **hipótesis central**, por lo tanto, a mayor liderazgo de los Decanos mayor clima organizacional, correspondiendo las nueve dimensiones del clima organizacional, por lo que se acepta la hipótesis principal: H1: El estilo de liderazgo de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.2017.**2.-En cuanto a la segunda hipótesis** El estilo de liderazgo Democrático de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC. De acuerdo al cuadro 4.23 entre la relación entre Liderazgo y clima organizacional, Dado que su incidencia es positiva débil por ausencia de correlación a los componentes del liderazgo y clima organizacional, por lo tanto se acepta la hipótesis nula: Ho: El estilo de liderazgo Democrático de los decanos no influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC. **3.-Tercera hipótesis** De acuerdo al cuadro 4.20 y tabla N° 5.1 definen la relación entre Liderazgo autocrático y clima organizacional se observa que existe correlación

positiva regular a favor de esta hipótesis en cada uno de los indicadores de clima organizacional para el liderazgo autocrático. También demuestra que, a mayor liderazgo autocrático mayor clima organizacional, o a menor liderazgo autocrático menor clima organizacional, por lo tanto se acepta la hipótesis : H3: El estilo de liderazgo autocrático de los Decanos influye significativamente en el clima organizacional. **4.-Cuarta hipótesis** De acuerdo al cuadro 4.20 y tabla N° 5.1, que definen la relación entre estilo de Liderazgo liberal y clima organizacional se observa que existe correlación negativa regular, por lo que las dos variables en estudio responden inversamente una a otra, y por la prueba es significativa, también demuestra que, a mayor liderazgo liberal menor clima organizacional, o a menor liderazgo liberal mayor clima organizacional a por lo que se acepta la cuarta hipótesis: H4: El estilo de liderazgo liberal de los decanos influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.

Local

Mendoza (2016) realizó la tesis: *relación entre recursos financieros y clima organizacional, en instituciones educativas estatales de secundaria de El Tambo. Huancayo – 2016*, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo. Para optar el grado de Magister, mención Administración de la Educación. El tipo de investigación fue básica a un nivel correlacional y con un diseño descriptivo correlacional. El muestreo utilizado fue aleatorio simple, haciendo una muestra de 27 sujetos, en las cuales se utilizaron dos cuestionarios: recursos financieros y clima organizacional. Las conclusiones arribadas fueron: a) *Con un nivel de significación del 5% ($\alpha=0,05$) y un nivel de confiabilidad de 95% y para 26 grados de libertad se concluye que: El nivel de relación entre los recursos financieros y el clima organizacional en las Instituciones educativas de secundaria de El Tambo, Huancayo – 2016 es directa y significativa.* (ver tabla N° 7). b) El coeficiente “r” de Pearson hallado ($r= 0,344$) permite afirmar que existe una correlación positiva y significativa entre los puntajes de la variable Recursos financieros y los puntajes del Clima organizacional de las Instituciones educativas “Héroes del Cenepa” y Juan Parra del Riego”, del nivel secundaria del

distrito de El Tambo, Huancayo durante el año 2016.(ver tabla N° 8) c) La mayoría (85,18%) de los docentes encuestados señala que el nivel de los Recursos financieros de las Instituciones educativas que participaron en la investigación presenta un nivel Alto, y el 14,82% de los docentes encuestados señala que el nivel es Medio.(ver tabla N° 3). d) La mayoría (59%) de los docentes encuestados opinan que el nivel del Clima organizacional de las diferentes instituciones educativas donde se desarrolló la presente investigación presenta un nivel Alto, mientras que el 41% de los docentes sostienen que el nivel es medio y ningún docente indica que el nivel es Bajo. (ver tabla N° 5). e) El 74,07% de los docentes encuestados, que representan la mayoría, opinan que el nivel de los valores compartidos, el clima de relaciones y conflictos y liderazgo en las Instituciones educativas donde se realizó la investigación presenta un nivel Alto, el 22,23% de los docentes sostienen que el nivel es Medio y sólo el 3,70% de los docentes indican que el nivel es Bajo. (ver tabla N° 6). f) La mayoría de los docentes (48,15%) de los docentes que participan en la investigación afirman que el nivel de la Visión compartida, el planeamiento de la gestión y el Diseño organizacional entre los docentes en las Instituciones educativas presenta un nivel Medio, el 40,74% de los docentes sostienen que el nivel es Alto y sólo el 11,11% de los docentes señalan que el nivel es Bajo. (ver tabla N° 6).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Habilidades directivas

Madrigal (2009) El autor menciona que las habilidades directivas es una función donde se maneja personas, para poder dominar esta habilidad es necesario combinar la astucia con la inteligencia para lograr ser un directivo eficiente.

Según Madrigal, (2006, p. IX) También denomina habilidad al talento y capacidad que tiene una persona para realizar diversas actividades.

Entonces teniendo en cuenta lo que menciona Madrigal, se podría decir que las habilidades directivas son un conjunto de capacidades en este caso la astucia e inteligencia.

A. Características de las habilidades directivas

Para Whetten y Cameron, (2005, pp. 8 - 10) mencionan que varias características definitivas denotan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características de habilidades directivas:

1) las habilidades directivas son conductuales. Son conductuales por que se pueden observar por los otros individuos, también las acciones que se realiza hace lograr un propósito con mucho éxito.

2) las habilidades directivas son controlables. Esto quiere decir que el individuo puede controlar con mucha eficiencia sus conductas

3) las habilidades directivas se pueden desarrollar. El individuo a través de la constante práctica puede ir mejorando el desempeño e incluso a través de error puede cambiar para mejorar su capacidades.

4) las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas .En este aspecto las capacidades del individuo se tienen que relacionar entre ellas combinándolos para lograr resultados muy buenos en bien de la institución o empresa

5) las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Las habilidades directivas no tiene un formato exclusivo por lo que puede contradecirse, algunos desarrollan el trabajo en equipo y otros el individualismo, todo depende del individuo como lo ha desarrollado y según sus criterios personales.

B. Habilidades directivas esenciales

A criterio de los autores Whetten y Cameron, las habilidades directivas esenciales son diez, organizadas en tres categorías:

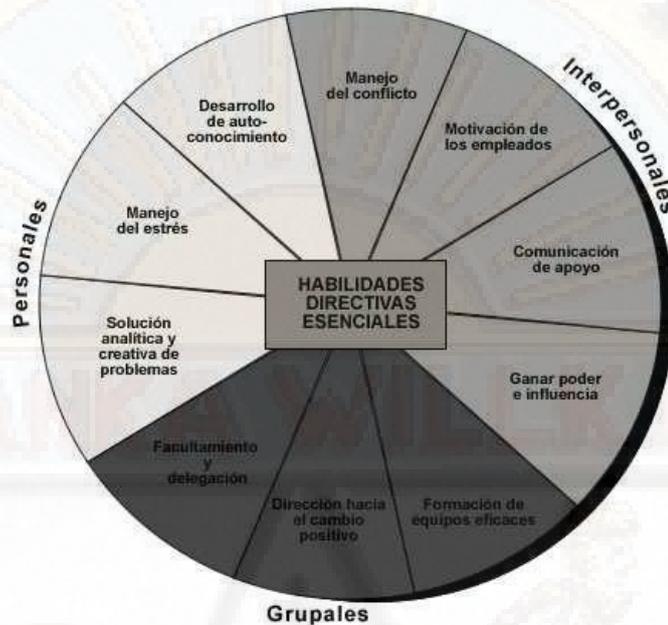
Personales. Contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas.

Habilidades interpersonales. Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto.

Grupales. Se denotan el facultamiento y la delegación, formación de equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo.

Las habilidades mencionadas se pueden observar en la figura 1.

Figura 1. Un modelo de habilidades directivas esenciales.



Fuente: Whetten y Cameron (2005)

C. Dimensiones de habilidades directivas

COMUNICACIÓN

Los autores Whetten y Cameron (2005, pp. 215-216) la denominan comunicación de apoyo. La comunicación de apoyo es la que busca preservar una relación muy positiva y adecuada entre los comunicadores en el momento que se están planteando los problemas en discusión. Le permite realizar la retroalimentación negativa, o resolver un asunto complejo con otro individuo, y como resultado reforzar su relación. La comunicación de apoyo tiene ocho atributos:

Congruente, no incongruente. Enfocarse en los mensajes verdaderos en los cuales las afirmaciones verbales coinciden con los pensamientos y sentimientos.

Descriptiva, no evaluativa. Se enfoca en describir un acontecimiento objetivo, explicar su reacción en relación con él, y presentar una recomendación alternativa.

Orientada al problema, no orientada a la persona. Focalizarse en los problemas e interrogantes que puedan ser cambiados y no en los individuos y sus características.

Validar, no invalidar. Focalizarse en implantar que en la comunicación exista mucho respeto, responsabilidad, flexibilidad, colaboración y áreas que estén acuerdo.

Específica, no global. Focalizarse en acontecimientos o comportamientos especial, esquivar afirmaciones generales, extremas o estatutos exclusivos.

Conjuntiva, no disyuntiva. Focalizarse en las afirmaciones que fluyan entre lo que se ha mencionado previamente y facilitar las interacciones.

Propia, no impropia. Focalizarse en adquirir responsabilidad de sus propias expresiones a través del uso de pronombres personales (yo).

Escucha comprensiva, no escucha unilateral. Focalizarse en usar diversas respuestas apropiadas, con apoyo hacia respuestas consistentes.

La investigación de Losada y Heaphy (2004, pp. 740-765) identificó, que las organizaciones que fomentan este tipo de relaciones disfrutan de una productividad más alta, resolución más rápida de problemas, producción de mejor calidad, y menos conflictos y actividades subversivas que las de grupos y organizaciones en las que las relaciones son menos positivas.

En este sentido, Peter Drucker citado por Stein (1999, pp. 178-179), considera en la tercera de las cinco operaciones básicas de dirección que ya fueron citadas, que un directivo motiva y comunica al crear un equipo con las personas que son responsables de las diversas tareas. Lo hace con las prácticas mediante las cuales dirige. Lo hace con su propia relación con los hombres que dirige. Lo hace mediante incentivos

y recompensas al trabajo exitoso. Lo hace mediante su política de ascensos. Y lo hace mediante una comunicación constante, tanto del directivo a su subordinado como del subordinado al directivo.

Acorde con Cano (2005, p. 61) la comunicación es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, incluyendo todo tipo de información, sea formal o informal, verbal o no.

Según Madrigal (2006, pp. 15-20) dice la comunicación es un proceso donde se comparte un significado, ya sea que se presente como un dialogo informal, interpersonal, de grupo o un discurso en público. Incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, prejuiciados y retroalimentación.

Motivación

En lo concerniente a la motivación, Whetten y Cameron la denominan como motivación de los empleados. Whetten y Cameron (2005, p. 324) explican, en lo concerniente a la motivación se manifiesta como refuerzo en el trabajo y que ese refuerzo consiste en el deseo y el compromiso. Entonces quiere decir que los trabajadores motivados cuentan con el deseo de empezar una actividad y el compromiso de realizarla con dedicación y lo mejor posible. Es muy importante tener en cuenta que los individuos por lo general son motivadas, tanto por resultados extrínsecos como por resultados intrínsecos. Además, el director eficaz es experto, en la utilización de una variedad completa de diversas herramientas de modelación del comportamiento, el mismo que abarca la escala de la disciplina hasta la recompensa. Los subordinados deben creer que las recompensas recibidas son las más apropiadas, no solamente para el nivel de desempeño personal, sino también en comparación, con las recompensas alcanzadas por los otros equiparables. Entonces el valor subjetivo que las personas atribuyen a los incentivos por desempeño refleja la relevancia personal, o prominencia. Las recompensas con muy poco valor personal tienen bajo potencial motivacional. los factores subjetivos combinan con la puntualidad y

exactitud de la retroalimentación para determinar el potencial general de motivación de las recompensas.

Los subordinados con base en sus percepciones acerca de resultados, experimentarán distintos grados de satisfacción o también insatisfacción. La satisfacción nos da un círculo positivo o retroalimentación, el cual aumenta la motivación de la persona que se manifiesta en mayor esfuerzo. La insatisfacción, por otra lado, nos origina resultados decrecientes, y también por tanto un desempeño y recompensas más bajas. Si no es corregido este patrón nos puede dar como resultado falta ausentismo o rotación de personal.

En el punto anterior de la comunicación, Drucker citado por Stein, (1999, pp. 178-

179), menciona a la motivación por junto con la comunicación, como habilidades indispensables de un directivo y las acciones que éste tiene que realizar para desarrollarlas.

La investigadora Madrigal (2006, pp.41-42), cita que entre las habilidades que debe desarrollar el líder se encuentra la de motivar. Menciona que todo líder debe ser motivador. El líder, hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúan las personas y también saber manejar con mucha destreza esos resortes, Quiere decir, las motivaciones que llevan a un individuo a actuar de una forma u otra (diversas formas). También debe saber cuándo motivar a las personas para que sigan adelante.

Manejo del conflicto

Según Whetten y Cameron (2005, pp. 345-347) detallan que existen suficientes pruebas de que el conflicto varias veces produce resultados dañinos. Como ejemplo, algunos individuos tienen muy poca, tolerancia para el desacuerdo. Si éste es el resultado del trasfondo de la familia, de valores culturales y también características personales, el conflicto interpersonal siempre menoscaba la energía y desmoraliza el espíritu. Del mismo modo, algunos tipos de conflicto, sin importar la frecuencia, por lo general producen resultados

disfuncionales. Éstos incluyen conflictos de personalidad y argumentos sobre cosas que no deben cambiarse. Con base en las numerosas investigaciones sobre este tema en particular, al parecer los directivos eficaces del conflicto deben ser diestros en el uso de tres habilidades esenciales. Primero, deben ser en lo posible capaces de diagnosticar con precisión los diversos tipos de conflicto, e incluso sus causas. Como ejemplo, los directores necesitan comprender cómo las diferencias culturales y también otras formas de diversidades demográficas pueden disparar conflictos en organizaciones. Segundo, una vez identificadas las fuentes del conflicto y considerado el contexto y las preferencias personales para tratar el conflicto, los directivos deben ser capaces de seleccionar una estrategia apropiada de manejo de conflicto. Tercero, los directivos hábiles debe ser capaces de resolver las disputas interpersonales de manera muy efectiva, de manera que los problemas subyacentes se definan y las relaciones entre los disputantes no se dañen.

En relación con eso para Drue (2002); Jehn (1997) citados por Whetten y Cameron

(2005, pp. 345-347), la investigación ha mostrado que los conflictos enfocados en las personas amenazan las relaciones, en tanto que los conflictos basados en los asuntos las mejoran, a condición de que las personas estén cómodas con éste, además del sentimiento de ser capaces de manejarlos de manera efectiva.

Según Rivas (1999, pp. 243-245), el conflicto es algo que está muy presente en las relaciones humanas, surge de manera muy natural por la divergencia de los objetivos y las metas, y el choque de intereses de una determinada persona o un grupo.

El autor mencionado define el conflicto: es la frustración que tiene una persona o grupo de personas como resultado de la contradicción u obstrucción en el logro de un objetivo por parte del otro individuo u otro grupo de individuos .

De la misma manera manifiesta que al respecto existen 7 tipos de conflicto en una organización.

Conflicto personal o de rol,
Conflicto entre jefe y subalterno
Conflicto entre la línea y los asesores
Conflicto entre colegas
Conflicto entre departamentos
Conflicto entre divisiones o empresas de una misma organización
Conflicto entre organizaciones

El conflicto de rol. Es el conflicto mucho más elemental, es el conflicto interno que se da en un individuo al verse obligado a realizar tareas o también actividades que no le gusta pero que resultan necesarias para el logro de sus objetivos a largo plazo

El conflicto de la relación jefe-subalterno. Suele tener por caracteres personales o divergencias de causa para resistir los objetivos de una distribución.

El conflicto entre la línea y los asesores. Éste es un conflagración colegial ya que los asesores suelen ser personas de ingreso utilidad académica sin mucha veteranía y los gerentes de libreto, tienen mucha destreza y una avío muy enfocada. Es global que unos y otros minimicen sus competencias, se menosprecien recíprocamente y se enfrenten en un conflicto que es casi deductivo en la mayor noticias de las organizaciones. Los asesores generalmente critican la gestión de los gerentes de asunto y proponen soluciones sin enseñorearse inculpación de la ejecución de sus planes, y sin calibrar generalmente los detalles de la tesón de sus propuestas.

El conflicto entre colegas. Éste hostilidades también es habitual y se da tanto por diferencias de gusto, como por la torneo de ascender puestos más elevados en la estructura jerárquica de una colectividad, o admisiblemente por ceder a estímulos exclusivos.

El conflicto entre departamentos. Este erradicación es cotidiano entre áreas que tienen interrelación en una vírgula productiva y la eficiencia de uno depende de la recital del otro. Así mismo, se da cuando un comarca supervisa o evalúa el desempeño de otro.

El conflicto entre empresas o divisiones de una misma empresa. Esto se da por noviazgo no cooperativas donde se compite por intereses únicos o escasos tales como: un mismo junta de cliente o almacén; un presupuesto precioso de operación; caudal naturales explotados conjuntamente; y un dadivoso etcétera.

El conflicto entre dos empresas. Esto ocurre cuando se compite por el mismo establecimiento por recursos naturales escasos o por proveedores de excusado no disponibles en especie y cifra en el establecimiento.

Así, se puede considerar que proceso de negociación exitoso consiste en que las partes con puntos de vista diferente resuelvan sus conflictos, convengan que conducta asumir, busquen la obtención de ventajas personales y/o para el equipo al que pertenecen.

Otra opinión sobre el manejo del conflicto es la de Madrigal (2006, pp. 98-99), quien comenta que por su origen del latín, conflictus es un compuesto de dos verbos flígere, inflictum (afligir, infligir); lo que significa chocar. Entonces el conflicto es, de acuerdo con ello, un choque.

Los conflictos pueden ser producidos por los siguientes aspectos que a continuación se detalla:

a) La comunicación. La subjetividad de los individuos : los individuos obtienen de diversa manera el mismo objeto. Información incompleta: los individuos opinantes tienen sólo una parte de accesibilidad de los hechos, y no se dan cuenta de los otros.

Problemas de semántica: los códigos son demasiados vagos y no reflejan toda la realidad.

Intercambio insuficiente: la falta de comunicación de los diferentes objetivos de las empresas de parte de los mandos medios o altos.

Exceso de comunicación: la saturación de excesiva información puede provocar mucha contradicción y provocar mucha confusión.

Ruido o uso inadecuado del canal de comunicación: confunde al individuo y también hace que el receptor opte por hacer lo que él cree es mucho lo mejor para todos.

b) **La estructura.** La dimensión y grado de especialización de las actividades asignadas a los diferentes miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad del integrante con la meta, estilos, de liderazgo, el sistemas de recompensa y grado de la dependencia entre grupos.

c) **Personales, grupales y organizacionales.** Por distintas culturales, subjetividad, de la percepción, diferencias de carácter, presiones que causen mucha frustración (agresividad), pretensión de querer igualar a los demás a uno mismo, separatismos.

(divisiones y racismo), intimidad muy excesiva e interdependencia.

Formación de equipos

Según los investigadores Whetten y Cameron (2005, p. 447) citan la habilidad como formación de equipos eficaces y comentan cuales son los atributos esenciales de los equipos muy efectivos y del trabajo en equipo muy hábil:

Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes. La productividad y también la eficiencia de una unidad entera son elegidas por los esfuerzos antes coordinados, interactivos, de todos sus miembros de siempre.

Los equipos muy efectivos coadyuvan a los miembros a ser mucho más eficientes laborando juntos y más que solos. Los equipos efectivos se desempeñan mucho mejor que incluso el mejor desempeño muy independiente.

Los equipos muy eficientes funcionan muy bien que crean su propio, magnetismo. Los miembros del equipo desean estar en él debido a las muchas ventajas que reciben de su afiliación.

Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder. La responsabilidad de ser un líder a comúnmente se turna y se comparte variadamente conforme los equipos se desarrollan a través del tiempo.

En los equipos efectivos, los integrantes se protegen y se interesan por el resto de integrantes. Ningún miembro es devaluado o no valorado. Todos son tratados como parte integral del equipo.

Los equipos efectivos están compuestos por personas que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada integrante da y recibe aliento.

Los equipos efectivos cuentan con un alto nivel de responsabilidad entre los integrantes.

Los miembros demuestran integridad y están interesados en el éxito de los demás igual que en el propio.

Por otra parte, Hackman (1993) citado por Whetten y Cameron (2005, p. 449) identifica un conjunto de frenadores muy comunes que ayuda para el desempeño eficaz del equipo, incluyendo recompensar y reconocer a los individuos más que al equipo, no mantener estabilidad de afiliación además del tiempo, no proporcionar autonomía a los integrantes del equipo, no fomentar la interdependencia entre los integrantes del equipo y en fallar en orientar a todos sus miembros.

Al respecto los autores, Druskat y Wheeler, (2001); Edmonson, (1999); Hackman, (1990) citados por Whetten y Cameron (2005, p. 452) consideran que los líderes efectivos de equipos resaltan dos aspectos importantes y especialmente críticos sobre liderazgo. El primero consiste en desarrollar la credibilidad e influencia entre los integrantes del equipo. El segundo consiste en establecer una visión y metas motivadoras para todo el equipo.

Para, Katzenbach y Smith (1993, p. 50) los mejores equipos invierten una tremenda cantidad de tiempo y esfuerzos explorando, modelando y acordando una visión que les pertenezca en forma colectiva e individual. Con el suficiente tiempo y atención sincera,

invariablemente surgen una o más aspiraciones amplias y significativas que motivan a los equipos a proporcionar una razón fundamental para su esfuerzo adicional.

Para los autores, Boyett y Boyett, (2006, pp. 185 -188), el desarrollo de un equipo pasará por cuatro etapas previsibles:

Primera etapa: formación. Esta etapa se desarrolla el período de exploración. Y la emoción de estar implicado dentro de algo nuevo, la persona se siente muy insegura, muy ansiosa y también confusa. Cada integrante del equipo está siempre evaluando al resto: midiendo de alguna manera sus habilidades y también sus aptitudes.

Segunda etapa: inestabilidad. En esta segunda etapa parecen que van de mal en peor. Los integrantes del equipo son cada vez más ansiosos al observar que no hay ningún progreso y desean ponerse muy seriamente a trabajar, pero no saben cómo obtener buenos resultados. Los integrantes empiezan a tener la sensación de que trabajar en equipo es más difícil de lo que esperaban. Los integrantes no se sienten muy a gusto trabajando todos juntos. Todos se encuentran frustrados y también enojados con sí mismos y también con el resto del grupo. Es un periodo en el que se suelen echar culpas entre ellos, se está siempre a la defensiva, hay confrontaciones, disparidades, tensión y hostilidad entre ellos. Algunos están celosos de los otros integrantes. Se conforman subgrupos. Se producen los enfrentamientos entre las distintas tendencias que compiten mucho por el prestigio. El equipo lucha por conseguir una solución de su misión, objetivos, papeles de los integrantes del equipo y acuerdos sobre cómo poder trabajar juntos. La productividad continúa se observa muy derrotada. El equipo pasa por su etapa más complicada y muy difícil.

Tercera etapa: normalización. De repente, en esta etapa las cosas empiezan a mejorar mucho. El equipo en esta desarrolla un tipo de principios muy básicos o normas que siempre afectan al modo de trabajo juntos. Por fin las persona deja de intentar resaltar o sobresalir y se da cuenta de que todos se encuentran juntos laborando para obtener

un mismo objetivo. De manera gradual, a la gente también le llega a gustar el equipo y desarrollar una especie de apego a los integrantes. Las personas poco a poco empiezan a tener una sensación de pertenencia. Se empieza a sentir a nivel de los. Las personas se sienten orgullosas de ser parte de algo y empiezan a cooperar en lugar de seguir compitiendo. Empieza a abrirse la comunicación y la confianza aumenta. Posteriormente después de la etapa de inestabilidad, la vida en el equipo empieza a ser mucho más tranquila –a veces demasiado tranquila. El equipo en sí pasa de la lucha continua así el otro extremo. Las personas se concentran en conservar las relaciones dentro del equipo. Se demuestra poco interés por las cosas tangibles que por mantener de alguna manera la calma. La productividad continúa muy rezagada puesto que poco se está haciendo por todos.

Cuarta etapa: el desempeño. Finalmente, en este el progreso ocurre. El equipo gana mucha confianza. El individuo llega a comprender quién es el equipo y qué se intenta conseguir. El equipo crea y pretende a empezar a utilizar procesos y procedimientos muy estructurados para comunicarse, resolver los conflictos, distribuir los recursos y relacionarse con los demás integrantes de la organización. La persona comparte con los demás la información y los puntos de vista, libre y constructivamente. El conflicto está canalizado de manera constructiva y se llegan a encontrar las soluciones creativas a los problemas relacionados con el trabajo desarrollado. El equipo empieza a desarrollar una profunda sensación de orgullo por sus logros. Finalmente, el trabajo se realiza.

Según, Madrigal (2006, pp. 94-96), los equipos de trabajo son un tipo de grupos que se caracteriza por tener rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. los integrantes son mucho más participativos y también socializan todas sus experiencias con los demás integrantes del equipo, con lo que amplía su visión individual de la actividad o del problema. También, comparten el reconocimiento de los logros obtenidos de manera conjunta. También se trata de una

combinación de muchos esfuerzos individuales para obtener los objetivos, también de un compromiso de todos los integrantes hacia los resultados obtenidos. Para que los equipos logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco integrantes.

Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:

Para las empresas: Incrementa mucho la productividad y mejora la calidad de dichos.

Para los grupos: Reduce sus significativamente los conflictos, aumenta significativamente el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.

Para el trabajador: Mejora significativamente la autoestima, también aumenta la colaboración con la dirección e incrementa muy bien la satisfacción laboral.

Es indispensable tener en cuenta que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus participantes en lo que se concierne a la manera en que se involucran afectivamente en sus labores de trabajo. Los resultados que se obtienen en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus miembros y los resultados del trabajo colectivo y/o cooperativo, que reflejan la contribución conjunta de todos los que integran el equipo.

En estos tiempos, el manejo de una organización requiere ser más efectivo en lo que se refiere a resultados para poder responder al mercado global competitivo. Esto sólo puede lograrse destruir los esquemas de trabajo autoritario que han reinado y sustituirlos por equipo de trabajo autodirigido en todas las áreas de una organización. Para lograr lo mencionado es muy necesario el cambio en las actitudes y modos de laborar, tanto de los directivos como de los dirigidos, que se caracterice por brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad, deseo de trabajar para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora del desempeño laboral.

Cuando se refiere a la participación en equipo se debe denota un mayor involucramiento mental y también emocional de las personas en

las situaciones de equipo que contribuyen en el cumplimiento de las metas y en la responsabilidad compartida y comprometida de ellas.

El directivo que pretenda iniciar el trabajo en equipo necesita necesariamente autoevaluarse qué tan preparado está para ello y también debe examinar si cuenta con un grupo de trabajo muy capaz de responder al reto. Entonces, en este sentido un director debe hacer un análisis de las características del personal con que cuenta, y en caso de que existan insuficiencias debe de prepararlos capacitándolos.

Liderazgo

Los investigadores Whetten y Cameron consideran una habilidad que denominan dirección hacia el cambio positivo, dentro de la cual abordan el liderazgo.

Así, mismo mencionan Whetten y Cameron (2005, pp. 490-494) en la habilidad de dirección hacia el cambio positivo, que cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. Por otro parte, la dirección tradicionalmente se ha asociado al status quo. Conservar la estabilidad es el trabajo primordial del directivo. Se ha manifestado que los líderes se enfocan en establecer dirección, iniciar el cambio y crear algo nuevo. Y también que los directores se enfocan siempre en mantener la estabilidad, controlar la variación y refinar el desempeño actual.

El liderazgo esta relacionado con el dinamismo, la vibración y el carisma; la dirección está relacionada con la condición de predecible, equilibrio y control. Por consiguiente, el liderazgo frecuentemente se define de como hacer las cosas correctas, en cuanto que la dirección siempre se define como hacer las cosas bien. Los directivos de las instituciones no pueden tener éxito si no son buenos líderes y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos directivos y correctos. Las organizaciones y los trabajadores ya no se dan el lujo de mantenerse del status quo; ahora deben preocuparse de hacer las cosas bien y también de hacer las cosas adecuadas y correctas, manteniendo el

sistema estable además de liderar cambio y mejoramiento, mantener el desempeño actual, además de crear algo nuevo y concentrarse en el equilibrio y el control, además de la vibración y el carisma.

La dirección y el liderazgo eficaz son inseparables. Ninguna organización en un ambiente post-industrial, hiperturbulento del siglo actual sobrevivirá sin individuos capaces de proporcionar tanto dirección como liderazgo. Siempre liderar el cambio y también manejar la estabilidad, crear la visión y cumplir con todos los objetivos, romper las reglas y vigilar

el cumplimiento, aunque parezca paradójico, son requerimientos para ser exitoso. Las personas que son directivos eficaces también son líderes eficaces en gran parte del tiempo. Por ello las habilidades establecidas para ser eficaces como líder y también como directivo son casi muy idénticas.

No es primicia que se vive en un mundo muy dinámico, y turbulento e incluso también caótico. Casi ninguno podría pronosticar con ningún grado de certidumbre cómo será el mundo de aquí a 10 años. Las cosas cambian con mucha rapidez. La vida media de cualquier nueva tecnología que se pueda nombrar es menor de seis meses. Cualquier cosa puede ser reproducida y mejorada en menos de medio año.

El problema real es que cuando todo siempre está cambiando, es imposible dirigir el cambio. Nadie puede dirigir un cambio constante universal y global.

Los sistemas o teorías ayudan de alguna manera a proporcionar estabilidad y también orden en medio del cambio veloz constante de los tiempos. Las estructuras también tienen la misma función para los que dirigen las empresas. Ellos aclaran las diversas situaciones complejas o ambiguas. Las personas que están familiarizados con las estructuras pueden manejar con eficacia las situaciones complejas. A las personas sin referencias de tiempo se les permite de alguna manera reaccionar a cada pieza de información como un acontecimiento único o una excepción. El mejor directivo gozar de las estructuras más útiles. Dirigir

el cambio muy positivo es una habilidad directiva que se siempre se enfoca en desatar el potencial humano. El cambio muy positivo permite a las personas experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su labor.

Para el investigador Gutiérrez (2003, p. IX) las compañías que deseen iniciar o reiniciar todos los esfuerzos tendentes a mejorar siempre su calidad y también productividad, lo primero que deben hacer es tratar de que el equipo directivo de cada empresa entienda por qué se debe cambiar, cuál es el estado actual de la empresa y visualizar hacia dónde se quiere cambiar.

Al respecto Cameron y Ulrich (1986), citados por Whetten y Cameron (2005, pp. 495-510) manifiestan que existen cinco habilidades fundamentales de dirección y también las actividades requeridas para liderar muy eficazmente un cambio muy positivo los cuales son los siguientes : 1) establecer un clima positivo; 2) crear la condición para el cambio; 3) exponer una visión de abundancia; 4) generar compromiso, y 5) institucionalizar el cambio positivo.

Establecer un clima positivo. Debido a que el cambio permanente es típico de toda organización, los directores en su mayoría se enfocan la mayormente en los problemas negativos o problemáticos del cambio. El líder que siempre se enfoca en el cambio muy positivo es raro y también valioso. No todos también los dominan, aunque todos pueden ser una fuente de energía positiva y construir redes de construcción de energía positiva llevan a los mas niveles de éxito personal y organizacional. de forma similar, la expresión también de compasión, perdón y la gratitud en las organizaciones también se relaciona con el desempeño superior, en forma personal y organizacional. Y enfocarse en las fortalezas y los talentos: celebrar los éxitos, elogiar lo que va bien, distinguir lo que las personas hacen bien, también produce un desempeño superior. Por consiguiente, como primer paso para liderar un cambio positivo, es requisito previo crucial establecer un clima positivo.

Sin él, es prácticamente seguro que la resistencia y la negatividad se presenten como los primordiales obstáculos. La preferencia de la mayoría de las personas es de centrarse en los problemas, retos y temas negativos asociados con el cambio. Pero, con un clima positivo es mucho más probable que el cambio tenga éxito.

Crear la disposición para el cambio. Además de establecer un clima positivo, las personas deben percibir una necesidad de cambio y comprender su importancia y urgencia. Un clima positivo es la base crucial, pero llevar a un cambio positivo requiere comprometer a las personas en el proceso actual de cambio. En consecuencia, la segunda etapa para

liderar un cambio positivo es crear disposición entre los que están involucrados en el cambio.

Expresar una visión de abundancia. Se refiere a una visión del futuro positivo, una condición floreciente y un legado por el cual las personas tengan interés apasionado. Este tipo de visión ayuda a dejar libres las fuentes humanas del potencial, ya que aborda un deseo humano básico: realizar algo que haga una diferencia, algo que tenga duración en la vida propia de una persona y algo que tenga un impacto muy duradero. Las visiones de la abundancia son distintas de las visiones del logro de metas o de eficacia, como ganar cierto rendimiento porcentual, convertirse en el número uno en el mercado o recibir un reconocimiento personal.

Generar un compromiso con la visión. Una vez que la visión de abundancia se ha expresado, es preciso que los líderes ayuden a todos los integrantes de la organización, para que se comprometan con esa visión.

Institucionalizar la visión. El reto final y fundamental de los líderes de un cambio positivo es hacer del cambio una parte de la vida organizacional permanente. El objetivo es asegurar que cuando el líder se va, el cambio positivo continuará debido al ímpetu sostenible que se ha puesto en su lugar.

De acuerdo con la definición de Chiavenato (2007, p. 105), el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación.

Para Madrigal (2006, pp. 39-42), el directivo o también líder, cuando desarrolla su función, tiene y también desarrolla algunos estilos o formas de ordenar. A continuación se describen tres estilos que reflejan un líder al dirigir.

Dirigente autocrático. Ordena y espera obediencia. Es dogmático, muy firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar sanciones. Para poder dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; también utiliza la autoridad que le da el puesto. también el dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera muy directa y también simplemente expide órdenes. Esta preferencia para tomar nuevas decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones son muy rápidas son críticas si el dirigente cuenta con el poder de hacer cumplir estas recomendaciones y él también tiene la información necesaria. En otros casos, el dirigente también podría ser más objetivo o motivar mejor a los subordinados si estuviera más expuesto a las contribuciones de otros. también en este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones de los integrantes del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser también: sumisión, resistencia, aceptación mínima de responsabilidad, irritabilidad y antipatía hacia el jefe o líder.

Dirigente democrático. O también conocido participativo, delega autoridad, también involucra intensivamente a sus integrantes en el proceso de decisiones e invita a la participación de los subordinados. Así también se da un flujo libre de comunicación. Este nuevo estilo de mando es notorio desde la persona que no considera acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma también decisiones pero no da buenos resultados con ellos antes de hacerlo. también Este enfoque corresponde relativamente a poca supervisión, es también útil

cuando los subordinados son profesionales que están altamente capacitados, pero también tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar sus decisiones y el líder también puede perder el control sobre los subordinados. Las reacciones del grupo podrían ser: alto índice de entusiasmo, también mayor calidad y cantidad de producción, alta moral del grupo y también satisfacción de las necesidades.

De la misma forma, Madrigal (2006, pp. 121-122) también considera como una habilidad de liderazgo fundamental del directivo la administración del tiempo en las reuniones de trabajo. Dice que una reunión de trabajo mal planificada es uno de los primordiales motivos de la pérdida de tiempo. También reunirse con regularidad para revisar avances, atender problemas, también decidir medidas futuras a adoptar y tomar decisiones diferentes son la primera estrategia de la productividad, pero también no se debe abusar de ellas.

De igual modo para Acle (1994, pp.58) el liderazgo es una palabra que se utiliza con mucha frecuencia en los ámbitos de que hacer político y administrativo. también se suele razonar que la posibilidad de que una organización logre alcanzar sus objetivos está vinculada de alguna manera a la capacidad también que tengan sus dirigentes para encauzar las acciones de todos sus integrantes hacia las metas planteadas, influyendo en su ánimo y también desarrollando en ellos una actitud de mucho compromiso que éstos adquieren por la voluntad propia, creando una dinámica organizacional que se mueve también de arriba abajo y viceversa.

2.2.2 Clima organizacional

Chiavenato, (1999) Menciona que el clima organizacional es una cualidad o una propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los integrantes de una organización y que influye en sus comportamientos. También es muy favorable cuando se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la incrementación moral de

los integrantes, y también desfavorable cuando no se logra la satisfacción de esas necesidades.

De acuerdo a Alvarado (2003, p. 19) considera referente al clima organizacional; "... es una percepción, que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral o entorno y consiste en el grado favorable (o de aceptación) o desfavorable (o de rechazo) del entorno laboral para las personas que conforman la organización”.

Según Goncalves (1999), (citado por Caligiore y Díaz, 2003), dice referente al clima organizacional que es: “un componente multidimensional, de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”.

Según Rodríguez (2001, p. 52), manifiesta que el clima laboral se refiere a : “las percepciones compartidas por los integrantes de una organización con respecto a la labor, también el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que existe en torno a él y las variadas regulaciones formales que también afectan a dicho trabajo” .

Con las definiciones anteriores presentadas de clima organizacional podemos concluir que los investigadores no difieren en el cuanto se refiere al concepto, sino por el contrario lo enriquecen con sus diferentes puntos de vista. Asimismo estos autores manifiestan que el clima organizacional puede ser positivo o negativo.

A. Variables que Definen el Clima Organizacional

Según Cabrera (1999), hace referencia que las variables que definen el concepto referente a clima organizacional son:

- a) Variables del ambiente físico.
- b) Variables estructurales.
- c) Variables del ambiente social.
- d) Variables personales.
- e) Variables propias del comportamiento organizacional.

Estas variables mencionadas especifican también el clima laboral, por medio de la percepción que los trabajadores tienen de ellas en la organización.

Los diferentes estudios de clima organizacional según diferentes autores están estrechamente vinculados a algunas dimensiones o también a aspectos de análisis referente al clima y que también han sido definidos como variables de evaluación y medición.

B. Características del Clima Organizacional.

Rodríguez (2001), manifiesta referente al clima organizacional que se caracteriza por:

a) El clima organizacional es permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad de alguna manera de clima laboral con determinados cambios reales y graduales.

El comportamiento de los empleados se modifican por el clima que tiene una empresa.

b) El clima organizacional de la empresa influye en el compromiso y la identificación de los integrantes.

Los empleados modifican de alguna manera el clima de la organización y también de alguna forma afectan sus propios comportamientos y también sus actitudes.

c) Las diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima . también a su vez estas variables se observan afectadas por el clima reinante.

d) Problemas en la empresa u organización como la rotación y también ausentismo puede ser una alarma, que en la entidad hay un nefasto clima laboral. Quiere decir sus empleados pueden mostrarse insatisfechos en la empresa o organización.

C. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Esta teoría es un muy antigua, pero a la vez muy significativa e importante.

En cuanto se refiere a la teoría de clima organizacional de Likert, citado por Brunet (1999), Asume que el comportamiento asumido por los

trabajadores depende del comportamiento administrativo y también las condiciones organizacionales que los ellos perciben, por lo que se afirma que la reacción estará determinada necesariamente por la percepción del trabajador.

Al respecto Likert considera tres tipos de variables, que definen las características únicas de una organización y que también influyen en la percepción individual del clima. En este sentido considera las siguientes variables:

- 1) Variables causales: Se define como variables independientes, las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización va evolucionando y como obtiene resultados. En estas variables causales se consideran la estructura organizativa y también la estructura administrativa, las actitudes, las decisiones y las competencias
- 2) Variables Intermedias: Estas cambiantes se orientan a medir el estado de adentro de la institución, reflejado en puntos tales como: razón, desempeño, comunicación y toma de decisiones. Estas cambiantes revistan enorme consideración dado que son las que conforman los procesos organizacionales como tal de la institución.
- 3) Variables finales: Estas cambiantes emergen como derivación del efecto de las cambiantes causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a detallar los resultados que se consiguieron por la organización así como eficacia, ganancia y pérdida.

La interacción de estas cambiantes trae como resultado la determinación de dos enormes tipos de clima organizacionales, estos son:

Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no tiene seguridad en sus empleados, el tiempo que se siente es de temor, la interacción entre los superiores y inferiores es nula y las elecciones son tomadas solamente por los amos.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe seguridad entre la dirección y sus inferiores, se usan recompensas y castigos como fuentes de razón para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las pretensiones sociales de los empleados, no obstante proporciona la impresión de que se trabaja en un ámbito permanente y estructurado.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se destaca por la seguridad que tienen los superiores en sus inferiores, se les es permitido a los trabajadores tomar elecciones particulares, se busca agradar pretensiones de cree, existe interacción entre las dos partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la gestión servible basado en objetivos por lograr.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena seguridad en los trabajadores de parte de la dirección, toma de elecciones persigue la incorporación de todos los escenarios, la comunicación fluye de manera vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de razón es la participación, se trabaja en funcionalidad de objetivos por desempeño, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se apoya en la amistad, las responsabilidades compartidas. El desempeño de este sistema es el conjunto de trabajo como el más destacable medio para lograr los objetivos por medio de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde hay una composición rígida por lo cual el tiempo es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una composición maleable creando un clima conveniente dentro de la organización.

Para lograr realizar una evaluación del Clima Organizacional fundamentada en la teoría antes planteada, su creador diseño un instrumento que facilita considerar el tiempo de hoy de una organización con el tiempo ideal.

Likert diseño un cuestionario teniendo en cuenta distintos puntos como: (a) procedimiento de mando: forma en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores, (b) propiedades de las fuerzas motivacionales: tácticas que se usan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) propiedades de los procesos de comunicación referido a los diferentes tipos de comunicación que están presentes en la institución y como se llevan a cabo; (d) propiedades del desarrollo de predominación referido a la consideración de la relación supervisor – subordinado para detallar y cumplir los objetivos; (e) propiedades del desarrollo de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se fundamentan las elecciones de esta forma como la organización de responsabilidades; (f) propiedades de los procesos de planificación: estrategia usada para detallar los objetivos organizacionales; (g) propiedades de los procesos de control, ejecución y organización del control en los diferentes estratos organizacionales; (h) propósito de desempeño y perfeccionamiento referidos a la idealización y formación deseada.

El instrumento elaborado y creado por Likert busca comprender el estilo operacional, por medio de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para utilizar el instrumento está fundamentada en enseñar a los competidores numerosas configuraciones por cada criterio, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo). Los puntos que conforman el continuo

de configuraciones se nombran sistemas 1, 2, 3, 4 que ahora se comentan brevemente:

Sistema 1 (Explotador – Autoritario) se apoya en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado– jefe, donde el subordinado está subjetivamente distanciado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, dado que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

Sistema 3 (Consultivo), liderazgo participativo donde el jefe consulta con su gente a nivel individual para seguir a tomar elecciones.

Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos) apoyado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es usado en una organización que tiene un punto de partida para saber (a) El ámbito que hay en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se tienen que establecer para derivar el perfil organizacional esperado.

D. Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo con Gongalvez (2001), citado por Alvarado (2003), postula que existen algunas categorías y/o dimensiones que a continuación se indicamos:

La cohesión e integración: Mide básicamente la unión en el grupo, así como la lealtad, el respeto, la cordialidad y el apoyo entre los integrantes del grupo de trabajo.

La comunicación: En qué términos, la organización establece canales abiertos, francos y sinceros en todas las direcciones, es decir, si hay comunicación con todos y para todos.

La autoridad: Referido al tipo de relaciones que el jefe establece con sus colaboradores, cuál es el nivel de interés que adopta por ellos así como el grado de libertad.

La realización personal: En qué medida la organización permite el logro de metas personales, así como la aplicación de sus conocimientos, la posibilidad de ascensos, etc.

La moral: Permite evidenciar estados de ánimo de optimismo o pesimismo, de gano o desgano para hacer, así como las diversas manifestaciones de alegría, calidez, entusiasmo y otras emociones positivas.

La disciplina: Referida al grado de cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, prácticas internas, o por el contrario existe evasión, abuso, demasiados castigos

a estructura: Representa la percepción que tiene los integrantes de la organización sobre la proporción de reglas, métodos, trámites y otras restricciones que se ven enfrentados en su quehacer periódico. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia o en un ámbito trabajo libre, informal e inestructurado

La responsabilidad: Entendida como el sentimiento de los integrantes de la organización sobre su soberanía en la toma de elecciones relacionados con su trabajo. Qué tipo de supervisión reciben, el sentimiento de ser su jefe y no tener doble control en el trabajo

La recompensa: Cuál es la percepción sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En qué medida se usa más el premio que el castigo.

El desafío: La medida en que la organización apoya la aceptación de peligros calculados a fin de conseguir los objetivos propuestos, que se imponen por día en el trabajo.

Las relaciones: La percepción acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo y de las buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados

Los estándares: Alude al énfasis que pone la organización sobre los niveles de rendimiento de sus integrantes

La cooperación: El sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda y de apoyo mutuo, tanto de parte de los directivos como de los demás integrantes de la organización, sobre todo de los más próximos.

Los conflictos: En qué medida los pertenecientes de toda la organización, en algún nivel, aceptando las críticas discrepantes y no se preocupan combatir y arreglar los inconvenientes tan rápido surjan.

La identidad: El sentimiento de pertenencia a la organización, la sensación de comunicar los objetivos personales con los de la organización.

Zorrilla (2008), señala que el clima organizacional está compuesta por las siguientes dimensiones: valores compartidos, clima de las relaciones y conflicto, liderazgo, visión compartida, planeamiento de la gestión y diseño organizacional.

Valores Compartidos.

Adriano, (2007,p.15), Menciona que son enunciados fundamentales para la ejecución de la meta y la perspectiva que se propuso la organización, son las que tienen que asesorar e inspirar las formas de proceder de los integrantes de la organización las que sirven como mecanismo de autocontrol, cauce para la puesta en marcha de la visión y misión. Los objetivos precisan “qué resultados deben tener”, mientras que los valores precisan “que debemos lograrlo”, las conductas y comportamientos que deben identificarlos.

Clima de la Relaciones y el Conflicto

Lazzatti, (1996, p. 43), “El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales abarca la cantidad y calidad de intercambio, el nivel de conflicto y su manejo; y los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás.”

Liderazgo

Cárdenas, (2003, p. 24) “Capacidad de la persona para influir en el accionar de los otros, contacto este con un carácter circunstancial, en relación de las ocupaciones, conocimiento y capacidad que utilice para llevarlo a cabo productivo”.

Visión Compartida

Senge, (1988, p. 85), “Una perspectiva compartida es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos hacer? De esta forma como las visiones personales son imágenes que llevan en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que llevan la multitud de una organización. Crea una sensación de vínculo habitual que impregna la institución y brinda coherencia a actividades dispares”.

Planeamiento de la Gestión

Adriano, (2007, p. 76), “Se refiere al desarrollo armonioso y también sostenido de la educación, requiere de diversos planes horizontes y espaciales”.

Diseño Organizacional

Adriano, (2007, p. 27) “Es un desarrollo donde los gerentes toman elecciones, donde los integrantes de la organización ponen en costumbre esa estrategia. El diseño organizacional provoca que los gerentes dirijan la visión en dos sentidos; hacia el interior y exterior de su organización.”

2.3 Definición de términos

Habilidades directivas.

Según Madrigal (2009) “La capacidad directiva es una utilidad con personas y para personas, entonces es requisito unir el intelecto y la astucia para resultar un directivo eficiente”

Madrigal (2006) llama capacidad al talento y aptitud de un individuo para hacer cierta actividad; de tal forma, en el tema empresarial es considerada la capacidad de un gestor en funcionalidad de su aptitud y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos antes determinados. Asesorar, dirigir, transmitir, dirigir, tomar elecciones, negociar y arreglar conflictos son verbos que nombran acciones de primera consideración en toda funcionalidad directiva de algún organización pública o privada. Estas acciones denuncian el dominio de las capacidades propios de ellas.

Clima Organizacional.

Para Chiavenato, (1999) El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ámbito organizacional que perciben o experimentan los integrantes de la organización y que influye en su accionar. Es conveniente cuando brinda la agrado de las pretensiones personales y la elevación moral de los integrantes, y desfavorable cuando no se consigue satisfacer el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ámbito organizacional que perciben o experimentan los integrantes de la organización y que influye en su accionar. Es conveniente cuando brinda la agrado de las pretensiones personales y la elevación moral de los integrantes, y desfavorable cuando no se consigue agradar esas pretensiones esas pretensiones.

Según Alvarado, (2003, p. 19) considera que el Clima Organizacional; "... es una percepción que se tiene de la organización y del medio ámbito laboral y radica en el nivel conveniente (o de aceptación) o desfavorable (o de rechazo) del ámbito laboral para la gente que tienen dentro la organización".

Valores Compartidos.

Para Adriano, (2007, p. 15), Los valores compartidos on enunciados fundamentales para la ejecución de la meta y la perspectiva que se propuso la organización, son las que tienen que asesorar e inspirar las formas de proceder de los integrantes de la organización las que sirven como mecanismo de autocontrol, cauce para la puesta en marcha de la visión y misión. Los objetivos precisan "qué resultados deben tener", mientras que los valores precisan "que debemos lograrlo", las conductas y también los comportamientos que tienen que identificarlos.

Clima de la Relaciones y el Conflicto

Lazzatti, (1996, p. 43), "El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales abarca la cantidad y calidad de intercambio, el nivel de conflicto y su manejo; y los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás."

Liderazgo

Cárdenas (2003) "Capacidad de la persona para influir en el accionar de los otros, contacto este con un carácter circunstancial, en relación de las

ocupaciones, conocimiento y capacidad que utilice para llevarlo a cabo productivo”. (p.24).

Visión Compartida

Senge (1988, p. 85), “Una perspectiva compartida es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos hacer? De esta forma como las visiones personales son imágenes que llevan en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que llevan la gente de una organización. Crea una sensación de vínculo común que impregna la institución y brinda coherencia a actividades dispares”.

Planeamiento de la Gestión

Adriano (2007, p. 76), “Se refiere al avance armónico y sostenido de la educación, necesita de proyectos diversos horizontes y espaciales”.

Diseño Organizacional

Adriano (2007, p. 27) “Es un desarrollo donde los gerentes toman elecciones, donde los integrantes de la organización ponen en costumbre esa estrategia. El diseño organizacional provoca que los gerentes dirijan la visión en dos sentidos; hacia el interior y exterior de su organización.”

Clima de la Relaciones y el Conflicto.

Lazzatti, (1996, p. 43), “El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales abarca la cantidad y calidad de intercambio, el nivel de conflicto y su manejo; y los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás.

Clima organizacional.

Chiavenato, (1999), El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ámbito organizacional que perciben o experimentan los integrantes de la organización y que influye en su accionar. Es conveniente cuando brinda el agrado de las pretensiones personales y la elevación moral de los integrantes, y desfavorable cuando no se consigue agradar esas pretensiones.

Comunicación.

Whetten y Cameron (2005, pp. 215-216) la denominan comunicación de apoyo. La comunicación de acompañamiento es la comunicación que busca proteger una relación efectiva entre los comunicadores en el instante que están

abordando el inconveniente mencionado. Le facilita proveer reabastecimiento negativa, o solucionar un asunto complicado con otra persona, y como resultado hacer más fuerte su relación.

Diseño Organizacional.

Adriano (2007, p. 27) “Es un desarrollo donde los gerentes toman elecciones, donde los integrantes de la organización ponen en costumbre esa estrategia. El diseño organizacional provoca que los gerentes dirijan la visión en dos sentidos; hacia el interior y exterior de su organización.”

Habilidades directivas.

Madrigal (2009) “La capacidad directiva es una utilidad con personas y para personas, entonces es requisito unir el intelecto y la astucia para resultar un directivo eficiente”

Liderazgo.

Cárdenas (2003) “Capacidad de la persona para influir en el comportamiento de los demás, contacto este con un carácter circunstancial, en relación de las ocupaciones, conocimiento y capacidad que utilice para hacerlo productivo”. (p.24).

Motivación.

En lo referente a la motivación, Whetten y Cameron la denominan como motivación de los empleados. Whetten y Cameron (2005, p. 324) comentan que la razón actúa como esfuerzo en el trabajo y que ese esfuerzo radica en el deseo y el deber. Esto quiere decir que los empleados motivados tienen el deseo de comenzar una actividad y el deber de realizarla lo más bien que se pueda. Es considerable tener en cabeza que las personas por lo general son motivadas tanto por resultados extrínsecos como intrínsecos.

Planeamiento de la Gestión.

Adriano, (2007, p. 76), “Se refiere al avance armónico y sostenido de la educación, necesita de proyectos diversos horizontes y espaciales”.

Valores Compartidos

Adriano, (2007, p. 15), Son enunciados fundamentales para la ejecución de la meta y la perspectiva que se propuso la organización, son las que tienen que asesorar e inspirar las formas de proceder de los integrantes de la organización las que sirven como mecanismo de autocontrol, cauce para la puesta en marcha de la visión y misión. Los objetivos precisan “qué resultados deben tener”, mientras que los valores precisan “que debemos lograrlo”, las conductas y comportamientos que deben identificarlos.

Visión Compartida.

Senge, (1988, p. 85), “Una perspectiva compartida es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos hacer? De esta forma como las visiones personales son imágenes que llevan en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que llevan la gente de una organización. Crea una sensación de vínculo común que impregna la institución y brinda coherencia a actividades dispares”.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Existe relación moderada entre habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo

2.4.2 Hipótesis específica

- a) Existe relación significativa entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión comunicación en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.
- b) Existe relación significativa entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión motivación en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.
- c) Existe relación significativa entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión manejo de conflicto en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.
- d) Existe relación significativa entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión formación de equipos en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

- e) Existe relación significativa entre clima organizacional y habilidades directivas en su dimensión liderazgo en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo

2.5 Variables

Se consideró dos variables:

Variable 1:

Habilidades directivas:

Dimensiones:

Comunicación.

Motivación

Manejo de conflictos.

Formación de equipos.

Liderazgo.

Variable 2:

Clima organizacional:

Dimensiones:

Valores compartidos

Relación y conflictos.

liderazgo.

Visión compartida.

Planeamiento de la gestión.

Diseño organizacional

2.6 Operacionalización de variables.

Cuadro N° 1

Operacionalización de la variable de estudio habilidades directivas

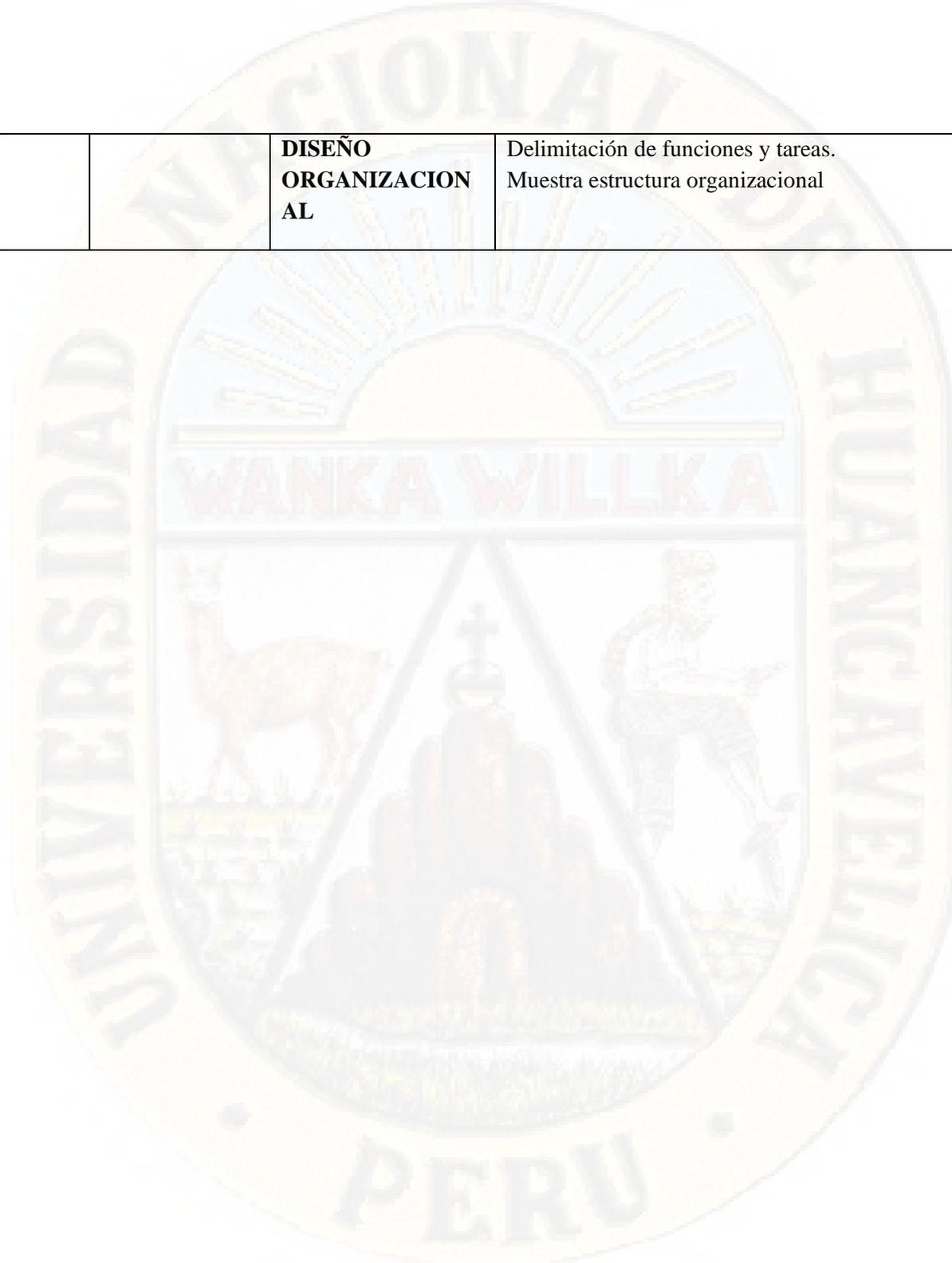
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 HABILIDADES DIRECTIVAS	La habilidad directiva es una función con personas y para personas, por lo tanto es necesario combinar la inteligencia y la astucia para llegar a ser un directivo eficiente”	Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.	Comunicación	Comunicación verbal Comunicación no verbal Comunicación escrita.	<u>Ordinal</u> Siempre A veces Nunca
			Motivación	Recompensas Satisfacción Insatisfacción	
			Manejo de conflicto.	Estrategia apropiada para el manejo del conflicto Resolución del conflicto de manera efectiva Autodominio personal	
			Formación de equipos	Atributos de equipos efectivos de trabajo Inhibidores de equipos efectivos Líderes de equipos efectivos	
			Liderazgo	Integrar Dirigir Controlar	

Cuadro N° 2

Operacionalización de la variable de estudio clima organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p style="text-align: center;">Variable 2 CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)</p>	<p>Es el ambiente laboral y físico de los integrantes de la Institución Educativa “María Inmaculada”</p>	VALORES COMPARTIDOS	Aceptación de valores organizacionales Servicio adecuado a los alumnos	<p style="text-align: center;"><u>Ordinal</u> Siempre A veces Nunca</p>
			RELACIONES Y CONFLICTOS	Clima favorable de las relaciones sociales. Negociación de los conflictos interpersonales	
			LIDERAZGO	. Existencia de liderazgo gerencial. Determinación del estilo de liderazgo gerencial.	
			VISIÓN COMPARTIDA	Reflejo de la imagen organizacional. Existencia de innovación y creatividad. Muestra de la visión organizacional. Muestra de la misión organizacional.	
			PLANEAMIENTO DE LA GESTIÓN	Liderazgo estratégico en la Institución Educativa. Identificación de dirección estratégica. Políticas y acciones de los directivos.	

			DISEÑO ORGANIZACIONAL	Delimitación de funciones y tareas. Muestra estructura organizacional	
--	--	--	------------------------------	--	--



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Ámbito temporal y espacial

La presente investigación se ha desarrollado entre los años 2019 y 2020 en la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo

3.2 Tipo de investigación.

El tipo de investigación utilizado por su finalidad de estudio fue el Descriptivo.

3.3 Nivel de investigación

El nivel de la investigación fue correlacional.

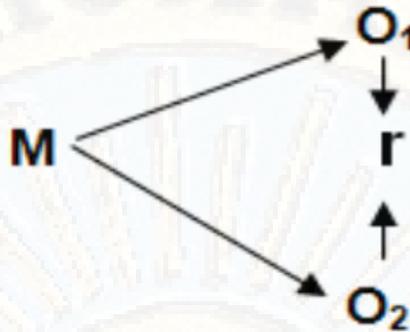
Hernández, Fernández et al. (2010, p. 63), señala que los niveles correlacionales, tienen la finalidad de verificar y comprobar el grado de relación que existe entre la variable X y la variable Y o más conceptos de estudios, de manera individual, es decir analiza y determina la relación entre las variables de estudio y sus respectivas dimensiones.

3.4 Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó fue el descriptivo – correlacional

Sánchez y Reyes (2006, p. 98) Este diseño o tipo de investigación descriptiva es el más usado en el ámbito de la investigación en psicología, educación y las ciencias sociales. Se orienta a la determinación del grado de realización existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados.

Esquema:



DONDE:

M = Muestra.

O₁ = Variable Habilidades Directivas

O₂ = Variable Clima organizacional

r = Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional.

3.5 Población, muestra y muestreo

3.5.1 Población:

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174).

La población estuvo conformada por todos los docentes de las Institución Educativa María Inmaculada – Huancayo que fueron 90 docentes entre varones y mujeres, nombrados y contratados de las diferentes áreas.

3.5.2 Muestra:

La muestra censal estuvo constituida por 90 docentes de la Institución Educativa “María Inmaculada” – Huancayo - 2019.

Cuando la población es relativamente pequeña no hace falta determinar la muestra, en este caso a la muestra se le denomina “Muestra - poblacional” o “Muestra censal”. Gonzales, Oseda, Ramirez y Gave, (2011)

Según López (1998) citado por Tales (2013) la muestra censal es aquella porción que representa toda la población.

3.5.3 Muestreo:

El muestro utilizado fue el no probabilístico también llamada muestra dirigida, suponen un procedimiento de selección informal, Se utilizan en muchas investigaciones cuantitativas y cualitativas. Según Hernández, Fernández y Batista, (2006, p. 262). Es en forma intencional y está en función a la elección del investigador quien sin emplear formulas estadísticas determina el número de docentes que formaron parte del objeto de estudios, la totalidad de la población es decir población igual muestra..

3.6 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

3.6.1 Instrumento:

En el cual el encuestado respondió por escrito un conjunto de preguntas formuladas igualmente por escrito.

El cuestionario estuvo constituido de 15 preguntas de la primera variable y 15 preguntas de la segunda variable cerradas, ya que contiene como categorías (SIEMPRE, A VECES y NUNCA) donde el encuestado eligió la opción más adecuada a su criterio.

3.6.2 Técnica:

Como técnica se aplicó la encuesta que nos permitió recoger información de la investigación, utilizando, como instrumento de recolección de datos el cuestionario.

A continuación, se presenta el baremo realizado para la variable habilidades directivas y sus dimensiones (en cada dimensión se ha empleado lo mismo, por tener la misma cantidad de preguntas).

$$\text{RANGO} = \frac{\text{PJE. MAX} - \text{PJE. MÍNIMO}}{\text{Nº DE ESCALAS}}$$

$$\text{RANGO} = \frac{45 - 15}{3}$$

$$\text{RANGO} = 10$$

BAREMO		NIVEL DE LA VARIABLE 1	
15	-	25	Malo
25	-	35	Regular
35	-	45	Bueno

BAREMO			NIVEL DE LAS DIMENSIONES
3	-	5	Malo
5	-	7	Regular
7	-	9	Bueno

3.6.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems miden un mismo constructo y que está altamente correlacionada, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

El valor del alfa de Cronbach para el instrumento de habilidades directivas fue:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	30	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.701	15

Esto quiere decir que el instrumento de Habilidades Directivas es aceptable en un 0.701 por lo tanto los resultados son confiables según las recomendaciones de George y Mallery.

El valor del alfa de Cronbach para el instrumento de Clima organizacional fue:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	30	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.716	15

Esto quiere decir que el instrumento de Clima organizacional es aceptable en un 0.716 por lo tanto los resultados son consistentes o confiables según las recomendaciones de George y Mallery.

TABLA DE PUNTAJES DE LA ESCALA QUE EVALÚA LAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA DETERMINAR LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Nº	Ítems														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	3	1	2	2
2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2
4	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	1
5	1	2	3	3	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	3
6	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3
7	1	2	3	3	2	1	3	1	2	2	1	2	3	1	1
8	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	3
9	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	2	2	1
10	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
11	3	2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	2
12	1	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1
13	3	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	1	1	2
14	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1
15	1	2	2	3	2	1	3	1	2	2	1	2	2	3	1
16	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2
17	2	2	3	3	2	1	3	1	3	2	1	2	2	2	1
18	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2

19	1	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2
20	2	1	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1
21	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2
22	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	3	1	2	2
24	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2
25	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2
26	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	1
27	1	2	3	3	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	3
28	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3
29	1	2	3	3	2	1	3	1	2	2	1	2	3	1	1
30	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	3

TABLA DE PUNTAJES DE LA ESCALA QUE EVALÚA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETERMINAR LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Nº	Ítems														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	2	2
2	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	2	1	1	1
3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3
4	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2
5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	1
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3
7	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
8	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1
9	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3
10	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3
11	3	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	3	3	1	1
12	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3
13	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
14	3	3	3	1	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2	1
15	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2
16	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	2	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1
18	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1	2	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	1
20	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
21	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	2	1	2	2	3

23	3	3	1	1	3	1	2	1	2	1	3	3	1	2	3
24	2	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	2	2
25	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
26	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	2	1	1	1
28	2	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2	3
29	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1
30	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

3.7 Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Se encuestó a los docentes que laboran en la Institución Educativa “María Inmaculada” Huancayo con la aplicación del instrumento.

2.6.1 Métodos de análisis de datos:

El método de la investigación fue el correlacional, se empleó el método estadístico descriptivo e inferencial para describir a través de tablas y figuras los datos procesados en software SPSS versión 20.0.

Para la correlación es necesario realizar la prueba de normalidad. Para utilizar Pearson, es necesario que los datos tengan una normalidad o en caso contrario se emplea el de Spearman

Prueba de normalidad de las variables habilidades directivas, clima organizacional y de las dimensiones de la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo

		V1DIM1	V1DIM	V1DIM3	V1DIM4	V1DIM5	VAR1	VAR2
N		90	90	90	90	90	90	90
Parámetros normales(a,b)	Media	7,2000	6,0778	6,5222	6,6111	6,2000	32,6111	35,4556
	Desviación típica	1,36736	1,00814	1,47052	1,67395	1,47793	4,39789	4,94046
Diferencias más extremas	Absoluta	,199	,347	,238	,197	,222	,135	,119
	Positiva	,199	,309	,157	,142	,203	,101	,103
	Negativa	-,173	-,347	-,238	-,197	-,222	-,135	-,119
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,886	3,292	2,262	1,866	2,103	1,281	1,128
Sig. asintót. (bilateral)		0,002	0,000	0,000	0,002	0,000	0,075	0,157

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

La tabla nos muestra que la variable 1 (habilidades directivas), la variable 2 (clima organizacional), el Sig. a resultado en ambos 0,075 y 0,157 respectivamente; mayores a 0,05, por lo cual los datos de ambos provienen de una distribución normal. En el caso de las dimensiones de la variable 1, el Sig. < 0,05; por lo cual se menciona que los datos provienen de una distribución no normal.

Puesto que los datos provienen de una distribución no normal utilizamos el estadígrafo de correlación de Sperman.

La escala de medición utilizada es la ordinal, porque la muestra esta ordenado de acuerdo a un orden, jerarquía y nivel; en este caso son los docentes de la Institución Educativa “María inmaculada”

Para poder evaluar la prueba de hipótesis se he empleado la Chi cuadra o X^2 ; Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p. 327); “Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categoriales. Siendo la variable de un nivel, nominal u ordinal”

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de información

4.1.1 Resultados de la variable 1:

Tabla 1

Resultado del cuestionario, habilidades directivas

Nivel de habilidades directivas	Fi	%
Malo	3	3,333
Regular	55	61,111
Bueno	32	35,556
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla N° 01, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” de Huancayo; el 61,111%, considera “regular” las habilidades directivas; 35,556%, “bueno” y el 3,333% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 1

Resultado del cuestionario, habilidades directivas



FUENTE: Tabla N° 01: Resultado del cuestionario, habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada”

a) Resultados de la dimensión 1:

Tabla 2

Resultado del cuestionario en la dimensión comunicación

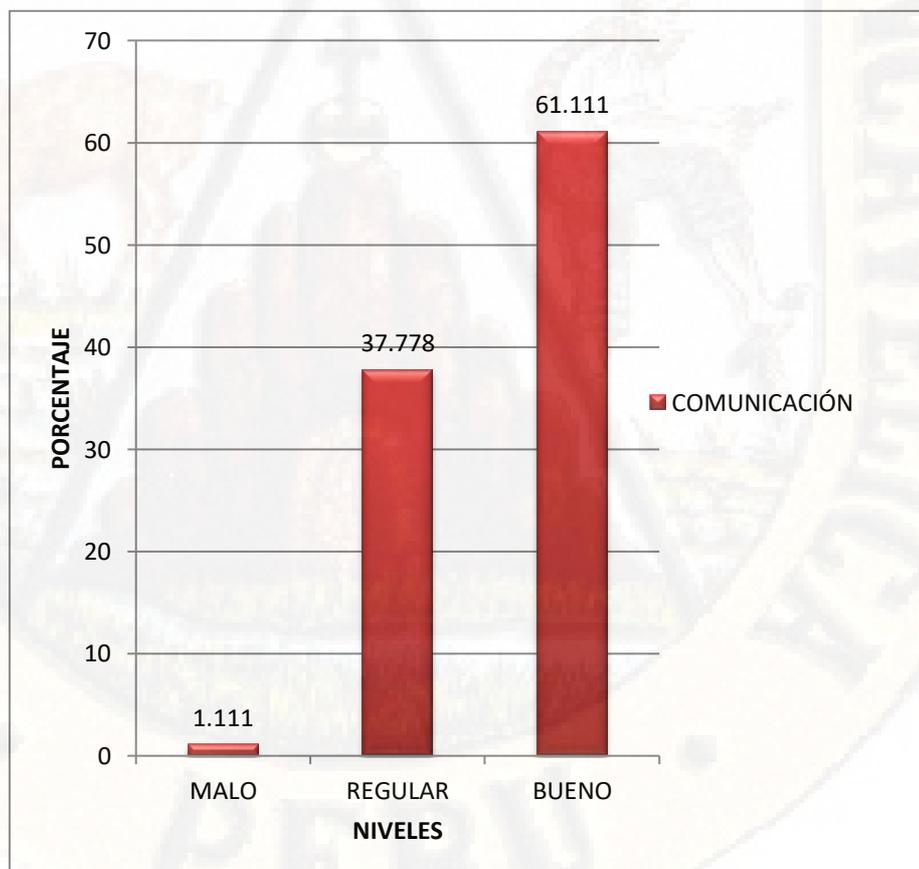
Comunicación	Fi	%
Malo	1	1,111
Regular	34	37,778
Bueno	55	61,111
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de los datos

De acuerdo a la tabla N° 02, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” - Huancayo; el 37,778%, considera “regular” las habilidades directivas; 61,111%, “bueno” y el 1,111% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 2

Resultado del cuestionario en la dimensión comunicación



FUENTE: Tabla N° 02: Resultado del cuestionario en la dimensión comunicación

b) Resultados de la dimensión 2:

Tabla 3

Resultado del cuestionario en la dimensión motivación

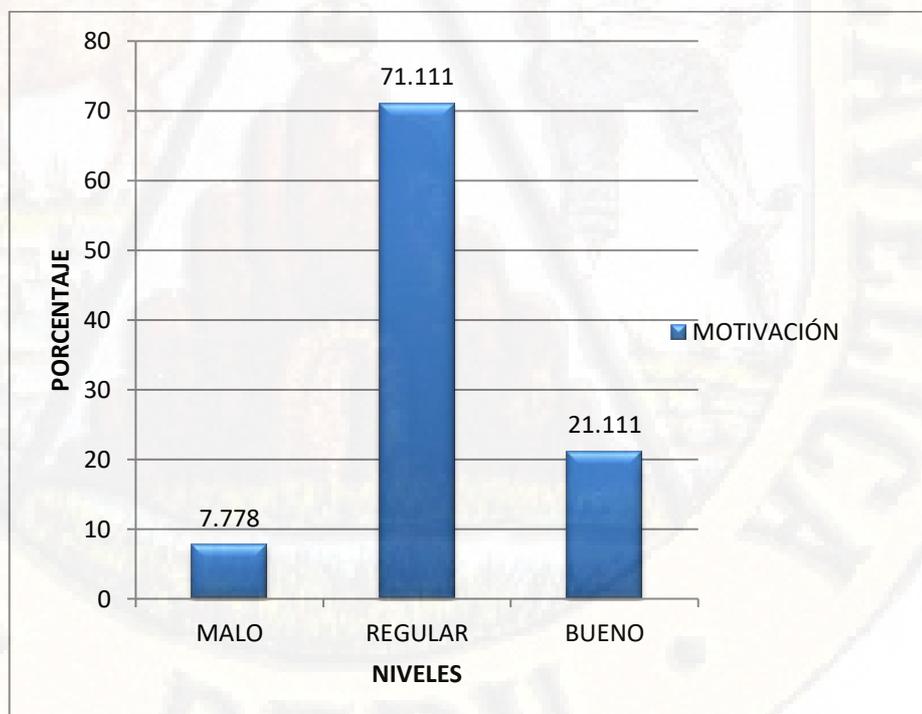
Motivación	Fi	%
Malo	7	7,778
Regular	64	71,111
Bueno	19	21,111
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla N° 03, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” de Huancayo; el 71,111%, considera “regular” las habilidades directivas; 21,111%, “bueno” y el 7,778% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que seguidamente se presenta.

Gráfico N° 3

Resultado del cuestionario en la dimensión motivación



FUENTE: Tabla N° 04: Resultado del cuestionario en la dimensión motivación

c) **Resultados de la dimensión 3:**

Tabla 4

Resultado del cuestionario en la dimensión manejo

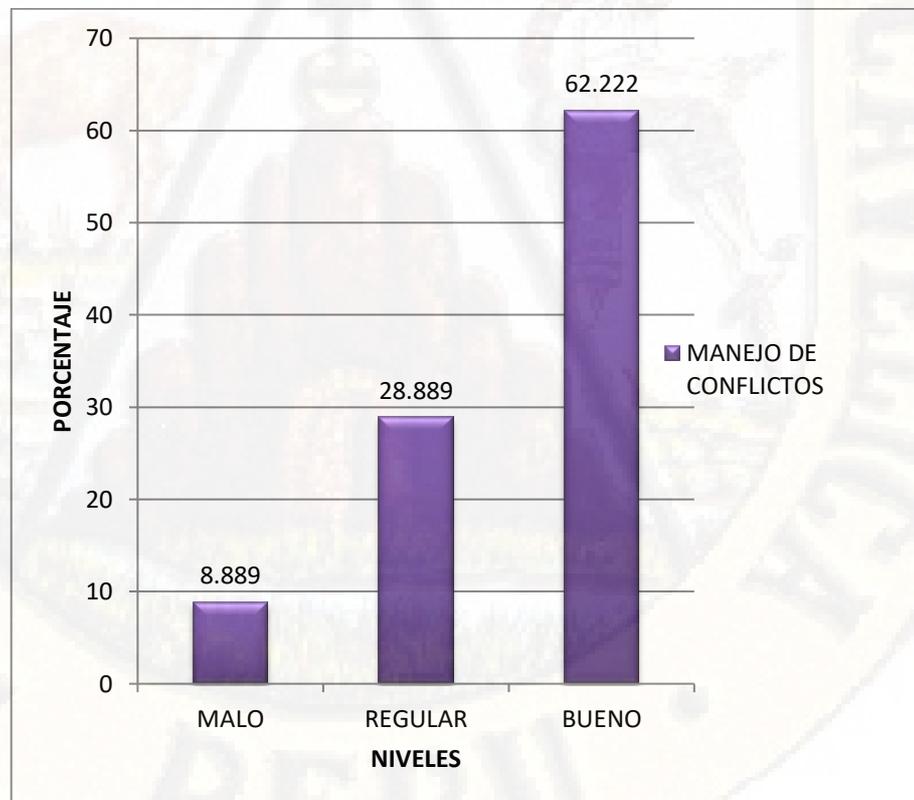
Manejo de Conflictos	Fi	%
Malo	8	8,889
Regular	26	28,889
Bueno	56	62,222
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla N° 04, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” de Huancayo; el 28,889%, considera “regular” las habilidades directivas; 62,222%, “bueno” y el 8,889% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 4

Resultado del cuestionario en la dimensión manejo de conflictos



FUENTE: Tabla N° 04: Resultado del cuestionario en la dimensión manejo de conflictos

d) Resultados de la dimensión 4:

Tabla N° 5

Resultado del cuestionario en la dimensión formación de equipos

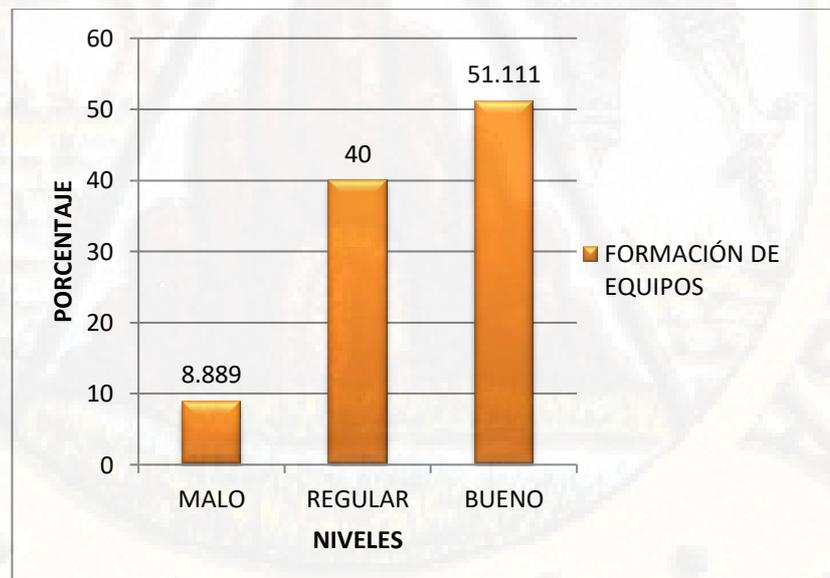
Formación de Equipos	Fi	%
Malo	8	8,889
Regular	36	40
Bueno	46	51,111
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla N° 05, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa : “María Inmaculada” - Huancayo; el 40%, considera “regular” las habilidades directivas; 51,111%, “bueno” y el 8,889% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 5

Resultado del cuestionario en la dimensión formación



FUENTE: Tabla 5: Resultado del cuestionario en la dimensión formación de equipos

e) Resultados de la dimensión 5:

Tabla 6

Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo

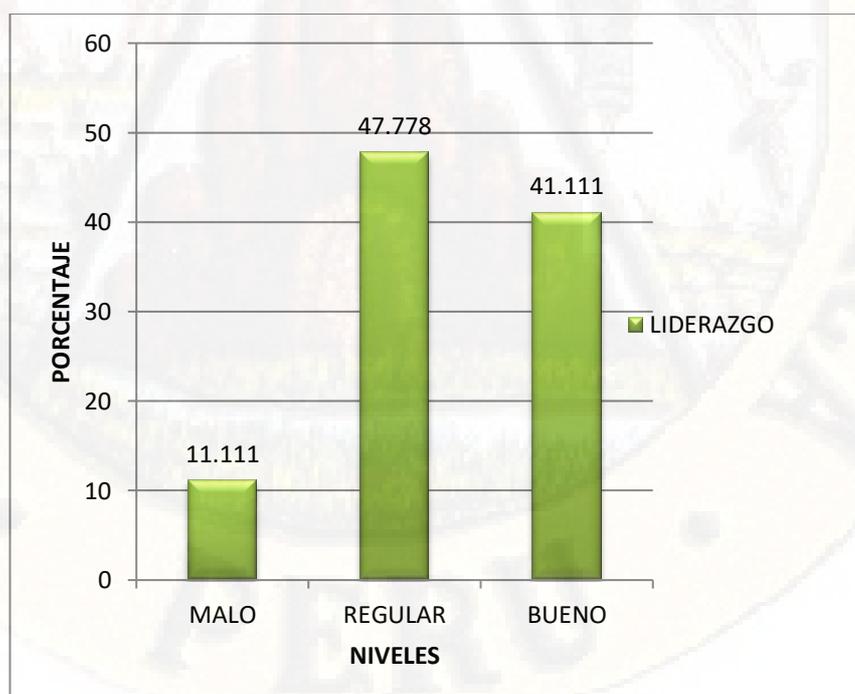
Liderazgo	Fi	%
Malo	10	11,111
Regular	43	47,778
Bueno	37	41,111
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de los datos

De acuerdo a la tabla 6, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” - Huancayo; el 47,778%, considera “regular” las habilidades directivas; 41,111%, “bueno” y el 11,111% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 6

Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo



FUENTE: Tabla 6: Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo

4.1.2 Resultados de la variable 2:

Se presenta los niveles del clima organizacional y de sus respectivas dimensiones, que se ha realizado a través de sus baremos respectivos.

Tabla 7

Resultado del cuestionario de la variable clima organizacional

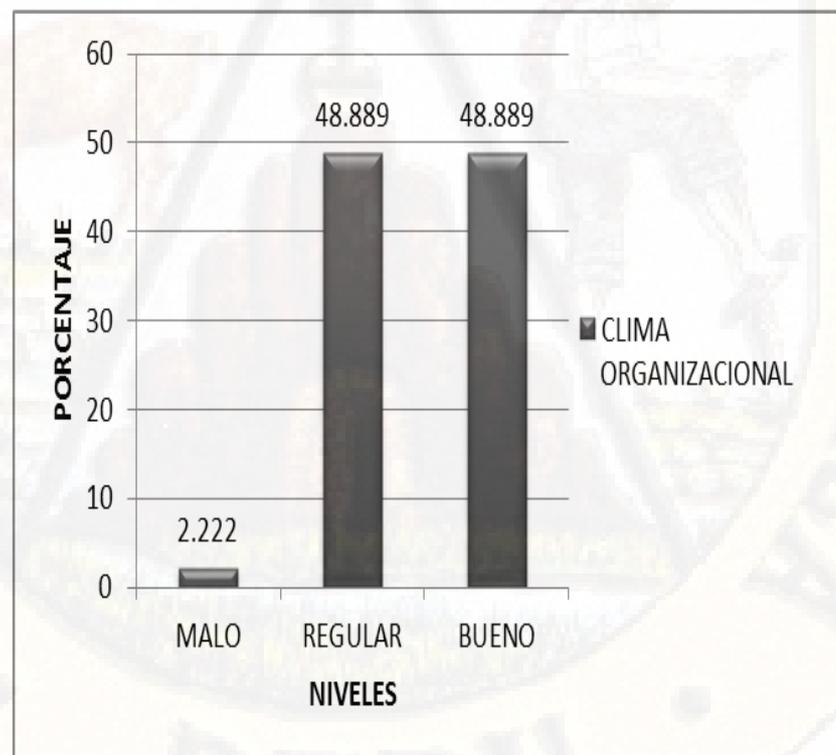
Nivel De Clima Organizacional	Fi	%
Malo	2	2,222
Regular	44	48,89
Bueno	44	48,89
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla 7, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” - Huancayo; el 48,89%, considera “regular” las habilidades directivas; 48,89%, “bueno” y el 2,222% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 7

Resultado del cuestionario de la variable clima organizacional



FUENTE: Tabla 7: Resultado del cuestionario de la variable clima organizacional

a) **Resultados de la dimensión 1:**

Tabla 8

Resultado del cuestionario en la dimensión valores compartidos

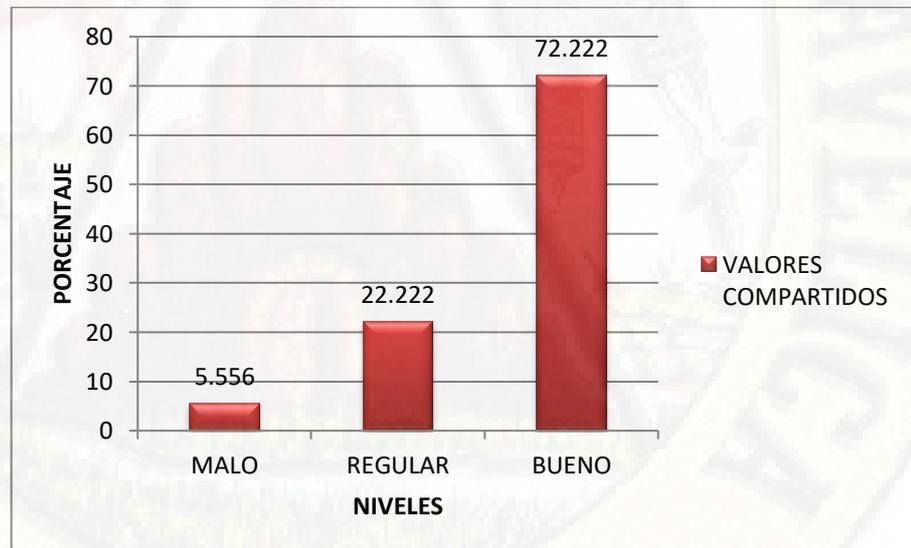
Valores Compartidos	fi	%
Malo	5	5,556
Regular	20	22,222
Bueno	65	72,222
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla 08, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” - Huancayo; el 22,222%, considera “regular” las habilidades directivas; 72,222%, “bueno” y el 5,556% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 8

Resultado del cuestionario en la dimensión valores compartidos



FUENTE: Tabla 8: Resultado del cuestionario en la dimensión valores compartidos de la Institución Educativa “María Inmaculada”

b) Resultados de la dimensión 2:

Tabla 9

Resultado del cuestionario en la dimensión relación y conflictos

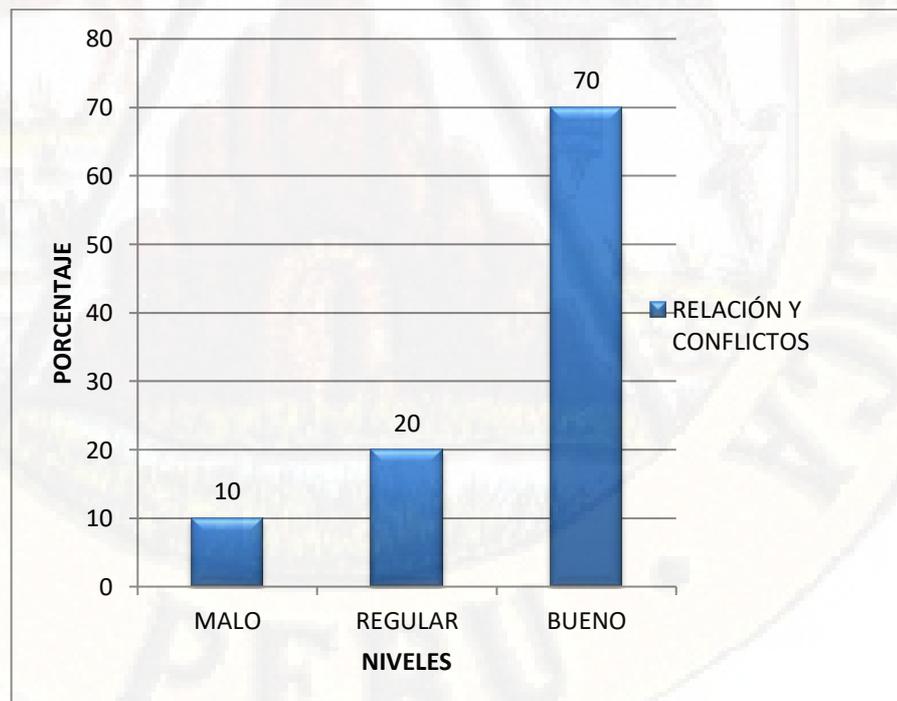
Relación Y Conflictos	Fi	%
Malo	9	10
Regular	18	20
Bueno	63	70
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla 9, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” de Huancayo; el 20%, considera “regular” las habilidades directivas; 70%, “bueno” y el 10% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 9

Resultado del cuestionario en la dimensión relación y



FUENTE: Tabla 9

c) Resultados de la dimensión 3:

Tabla 10

Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo

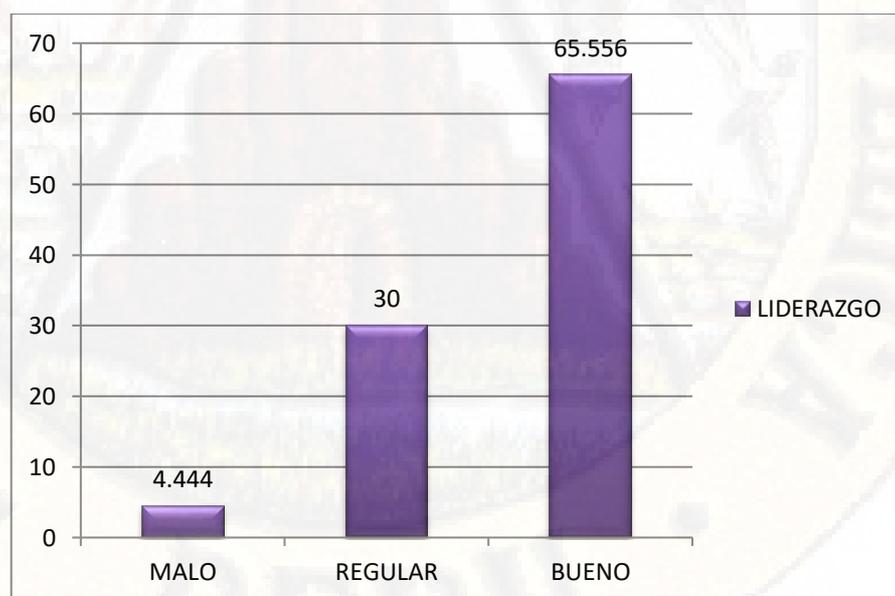
Liderazgo	Fi	%
Malo	4	4,444
Regular	27	30
Bueno	59	65,556
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla 10, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” de Huancayo; el 30%, considera “regular” las habilidades directivas; 65,556%, “bueno” y el 4,444% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que seguidamente se presenta.

Gráfico 10

Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo



FUENTE: Tabla N° 10: Resultado del cuestionario en la dimensión liderazgo

d) Resultados de la dimensión 4:

Tabla N° 11

Resultado del cuestionario en la dimensión visión compartida

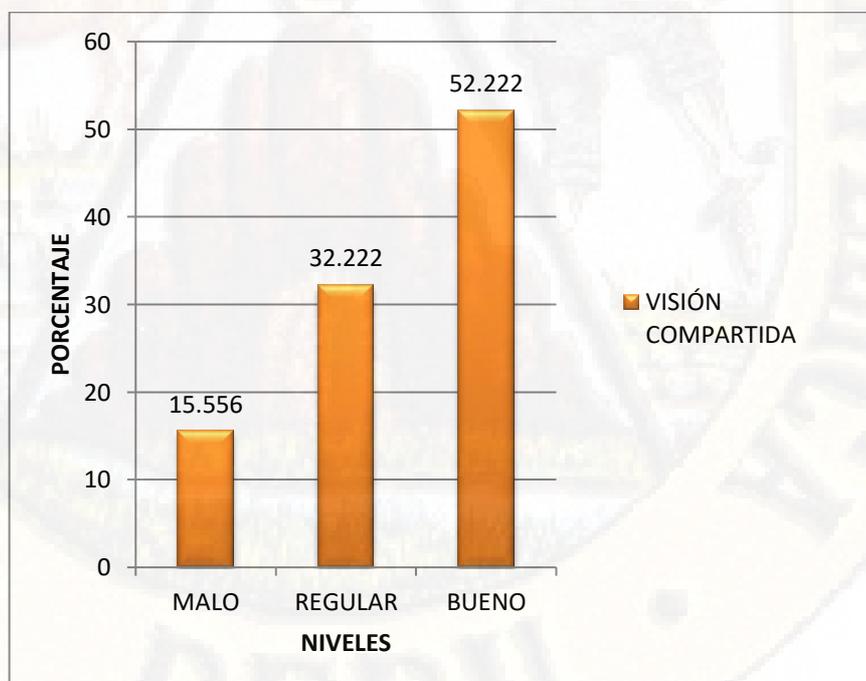
Visión Compartida	Fi	%
Malo	14	15,556
Regular	29	32,222
Bueno	47	52,222
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla 11, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” - Huancayo; el 32,222%, considera “regular” las habilidades directivas; 52,222%, “bueno” y el 15,556% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 11

Resultado del cuestionario en la dimensión visión compartida



FUENTE: Tabla 11: Resultado del cuestionario en la dimensión visión compartida

e) Resultados de la dimensión 5:

Tabla 12

Resultado del cuestionario en la dimensión planeamiento de gestión

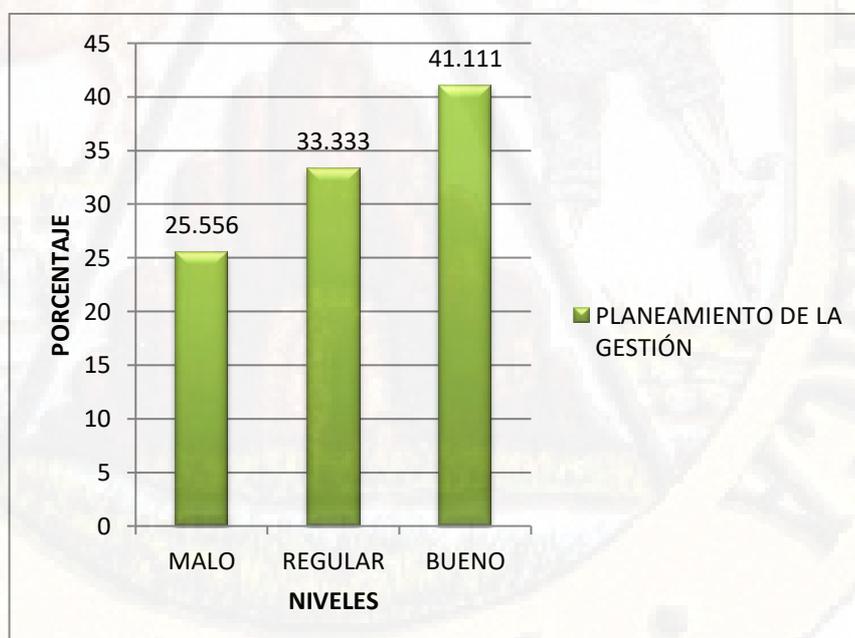
Planeamiento de la Gestión	Fi	%
Malo	23	25,556
Regular	30	33,333
Bueno	37	41,111
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla 12, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada”- Huancayo; el 33,333%, considera “regular” las habilidades directivas; 41,111%, “bueno” y el 25,556% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico 12

Resultado del cuestionario en la dimensión planeamiento de gestión,



FUENTE: Tabla 12: Resultado del cuestionario en la dimensión planeamiento de gestión

f) Resultados de la dimensión 6:

Tabla 13

Resultado del cuestionario en la dimensión diseño organizacional

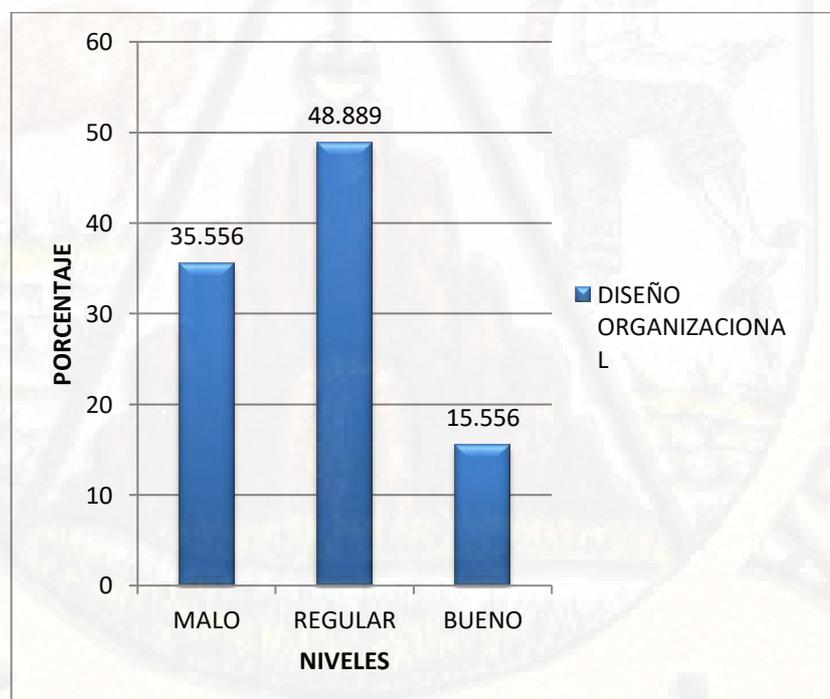
Diseño Organizacional	fi	%
Malo	32	35,556
Regular	44	48,889
Bueno	14	15,556
Total	90	100,00

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

De acuerdo a la tabla N° 13, se muestra el resultado de las habilidades directivas de la Institución Educativa “María Inmaculada” - Huancayo; el 48,889%, considera “regular” las habilidades directivas; 15,556%, “bueno” y el 35,556% “malo”. Este aspecto se muestra también con el gráfico que a continuación se presenta.

Gráfico N° 13

Resultado del cuestionario en la dimensión diseño organizacional



FUENTE: Tabla 13: Resultado del cuestionario en la dimensión diseño organizacional de la Institución Educativa “María Inmaculada”

4.2 Prueba de Hipótesis

El valor de la tabla de interpretación de las correlaciones, está comprendido entre -1 y 1, tal como se muestra:

Tabla 14
Interpretación de los valores en el coeficiente de correlación

Valores	Correlación
$r = \pm 1$	Perfecta
$0,8 < r < 1$	Muy alta
$0,6 < r < 0,8$	Alta
$0,4 < r < 0,6$	Moderada
$0,2 < r < 0,4$	Baja
$0 < r < 0,2$	Muy baja
$r = 0$	Nula

FUENTE: Adaptado de Moral. Medidas de Asociación, citado por Díaz; (2010, p. 93)

Para emplear la correlación y verificar la hipótesis general y los específicos, es necesario que se haya calculado las correlaciones, el de Spearman, “son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos”, Hernández, Fernández y Baptista, (2006, p. 480). El coeficiente de correlación de Pearson, “Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalo o de razón, ... se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas de la otra ...”, (Hernández, et al., 2006 p. 453).

Se ha empleado la correlación de Spearman y para las hipótesis, la chi cuadrada, a continuación, se presenta los resultados obtenidos.

Tabla 15

Resultado de la correlación entre las variables, habilidades directivas y clima organizacional

		Habilidades_Directivas	Clima_organizacional
Rho de Spearman	Habilidades_Directivas	1,000	0,443(**)
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	90	90
	Clima_organizacional	0,443(**)	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	90	90

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

La tabla muestra que, la correlación entre las variables de las habilidades directivas y el clima organización es de 0,443; siendo está una correlación moderada (de acuerdo a la tabla 14).

Tabla 16

Resultado de la correlación, variables del clima organizacional y las dimensiones de la variable habilidades directivas

		Comunicación	Motivación	Manejo conflictos	Formación equipos	Lideazgo
Rho de Spearman	Clima_organizacional	0,206	0,143	0,398(**)	0,345(**)	0,251(*)
	Coeficiente de correlación					
	Sig. (bilateral)	,052	,178	,000	,001	,017
	N	90	90	90	90	90

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

FUENTE: Estadística de procesamiento de datos

La tabla 16, muestra que la correlación entre las variables clima organizacional y las dimensiones de la variable habilidades directivas. La correlación del clima organizacional y la dimensión comunicación es de 0,206, “baja”; con la dimensión, motivación es de

0,143, “muy baja”; con la dimensión manejo de conflictos es de 0,398, “baja”; con la formación de equipos, 0,345, “baja” y con la última dimensión, 0,251, siendo esta una correlación baja (según tabla N 14).

4.2.1. Prueba de Hipótesis General

PASO 1: Formulación de las hipótesis estadística

Ho: No existe relación significativa entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo

$$P=0$$

Ha: Existe relación significativa entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo

$$P\neq 0$$

PASO 2: Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 \quad gl = (C - 1)(F - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4 \quad X^2_{t(4)} = 9,49$$

PASO 3: Estadígrafo de prueba

Prueba unilateral y de cola a la derecha.
$$x^2 = \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

PASO 4: Regla de decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ entonces rechazar la hipótesis nula (Ho)

Si $X^2_c < X^2_t$ entonces NO rechazar la hipótesis nula (Ho)

PASO 5: Cálculo del estadístico de la prueba

Tabla de contingencia Habilidades_directivas * Clima_organizacional

Recuento

		Clima_organizacional			Total
		Bueno	Malo	Regular	
Habilidades_directivas	Bueno	23	1	9	33
	Malo	0	0	2	2
	Regular	21	1	33	55
Total		44	2	44	90

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,983(a)	4	,027
Razón de verosimilitudes	12,022	4	,017
N de casos válidos	90		

a 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

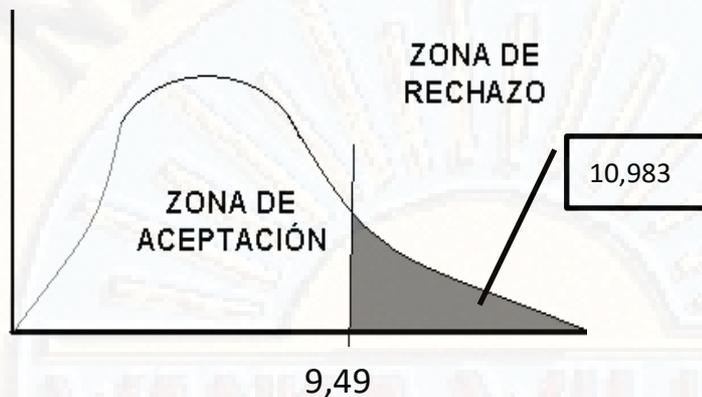
Medidas simétricas

		Valor	Sig. Aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	0,330	0,027
N de casos válidos		90	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleado el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

PASO 6: Decisión



Puesto que $X^2_c > X^2_t$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

PASO 7: Conclusión estadística

Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo

4.2.2. Prueba de Hipótesis Específicas:

Prueba de hipótesis específica 1

PASO 1: Formulación de las hipótesis estadística

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P=0$$

Ha: Existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P \neq 0$$

PASO 2: Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 \quad gl = (C - 1)(F - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4 \quad X^2_t(4) = 9,49$$

PASO 3: Estadígrafo de prueba

Prueba unilateral y de cola a la derecha. $\chi^2 = \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

PASO 4: Regla de decisión

Si $X^2_c > X^{2t}$ entonces rechazar la hipótesis nula (H_0)

Si $X^2_c < X^{2t}$ entonces NO rechazar la hipótesis nula (H_0)

PASO 5: Cálculo del estadístico de la prueba

Tabla de contingencia Clima_organizacional * Comunicación

Recuento		Comunicación			Total
		Bueno	Malo	Regular	
Clima_organizacional	Bueno	31	0	13	44
	Malo	1	0	1	2
	Regular	23	1	20	44
Total		55	1	34	90

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,832(a)	4	0,429
Razón de verosimilitudes	4,235	4	0,375
N de casos válidos	90		

a 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

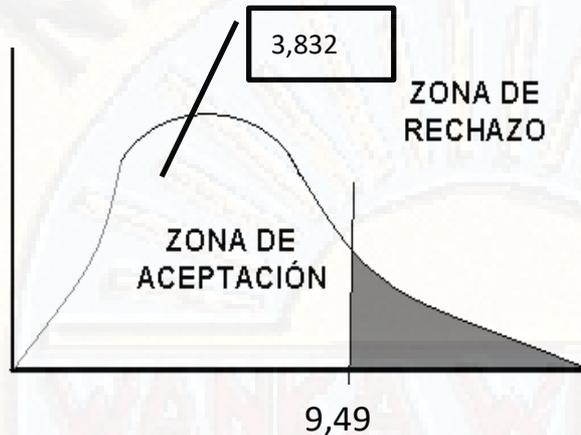
Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	0,202	,429
N de casos válidos		90	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

PASO 6: Decisión



Puesto que $X^2_c < X^2_t$ entonces se acepta la hipótesis nula.

PASO 7: Conclusión estadística

Se concluye que: No existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

Prueba de hipótesis específica 2

PASO 1: Formulación de las hipótesis estadística

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P=0$$

Ha: Existe relación significativa entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P \neq 0$$

PASO 2: Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 \quad gl = (C - 1)(F - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4 \quad X^2_t(4) = 9,49$$

PASO 3: Estadígrafo de prueba

Prueba unilateral y de cola a la derecha. $\chi^2 = \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

PASO 4: Regla de decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ entonces rechazar la hipótesis nula (H_0)

Si $X^2_c < X^2_t$ entonces NO rechazar la hipótesis nula (H_0)

PASO 5: Cálculo del estadístico de la prueba

Tabla de contingencia Clima_organizacional * Motivación

Recuento		Motivación			Total
		Bueno	Malo	Regular	
Clima_organizacional	Bueno	10	2	32	44
	Malo	1	0	1	2
	Regular	8	5	31	44
Total		19	7	64	90

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,642(a)	4	0,619
Razón de verosimilitudes	2,611	4	0,625
N de casos válidos	90		

a 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

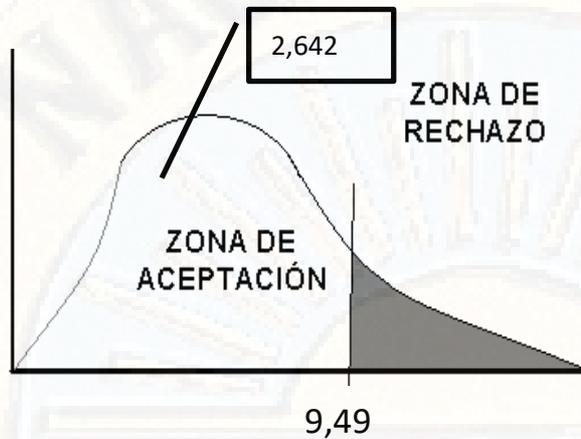
Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	0,169	0,619
N de casos válidos		90	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula

PASO 6: Decisión



Puesto que $X^2_c < X^2_t$ entonces se acepta la hipótesis nula.

PASO 7: Conclusión estadística

Se concluye que: No existe relación significativa entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

Prueba de hipótesis específica 3

PASO 1: Formulación de las hipótesis estadística

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y el manejo de conflicto en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P=0$$

Ha: Existe relación significativa entre clima organizacional y el manejo de conflicto en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P \neq 0$$

PASO 2: Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 \quad gl = (C - 1)(F - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4 \quad X^2_t(4) = 9,49$$

PASO 3: Estadígrafo de prueba

Prueba unilateral y de cola a la derecha. $\chi^2 = \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

PASO 4: Regla de decisión

Si $X^2_c > X^{2t}$ entonces rechazar la hipótesis nula (H_0)

Si $X^2_c < X^{2t}$ entonces NO rechazar la hipótesis nula (H_0)

PASO 5: Cálculo del estadístico de la prueba

Tabla de contingencia Clima_organizacional * Manejo_conflictos

Recuento		Manejo_conflictos			Total
		Bueno	Malo	Regular	
Clima_organ izacional	Bueno	30	2	12	44
	Malo	1	0	1	2
	Regula r	24	6	14	44
Total		55	8	27	90

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,362(a)	4	,499
Razón de verosimilitudes	3,546	4	,471
N de casos válidos	90		

a 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

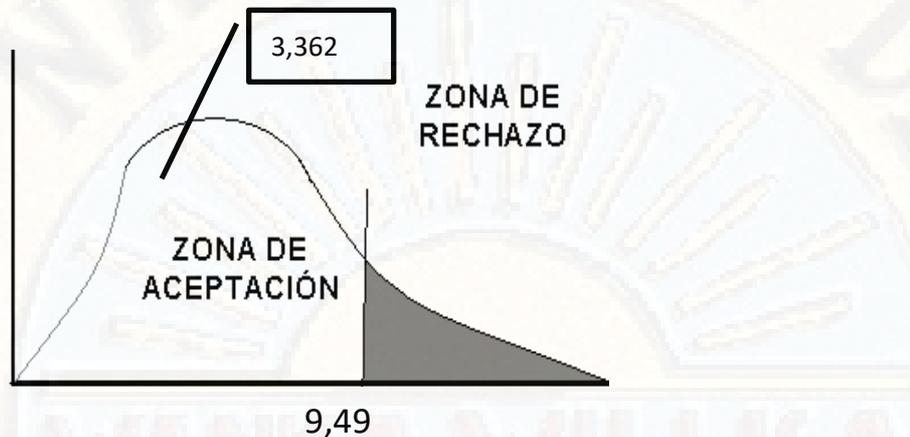
Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	0,190	0,499
N de casos válidos		90	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleado el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

PASO 6: Decisión



Puesto que $X^2_c < X^2_t$ entonces se acepta la hipótesis nula.

PASO 7: Conclusión estadística

Se concluye que: No existe relación significativa entre clima organizacional y el manejo de conflicto en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

Prueba de hipótesis específica 4

PASO 1: Formulación de las hipótesis estadística

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y la formación de equipos en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P=0$$

Ha: Existe relación significativa entre clima organizacional y la formación de equipos en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P \neq 0$$

PASO 2: Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 \quad gl = (C - 1)(F - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4 \quad X^2_t(4) = 9,49$$

PASO 3: Estadígrafo de prueba

Prueba unilateral y de cola a la derecha. $\chi^2 = \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

PASO 4: Regla de decisión

Si $\chi^2_c > \chi^2_t$ entonces rechazar la hipótesis nula (H_0)

Si $\chi^2_c < \chi^2_t$ entonces NO rechazar la hipótesis nula (H_0)

PASO 5: Cálculo del estadístico de la prueba

Tabla de contingencia Clima_organizacional * Formación de equipos

Recuento		Formación de equipos			Total
		Bueno	Malo	Regular	
Clima_organizacional	Bueno	26	3	15	44
	Malo	0	0	2	2
	Regular	19	5	20	44
Total		45	8	37	90

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,246(a)	4	,263
Razón de verosimilitudes	5,936	4	,204
N de casos válidos	90		

a 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

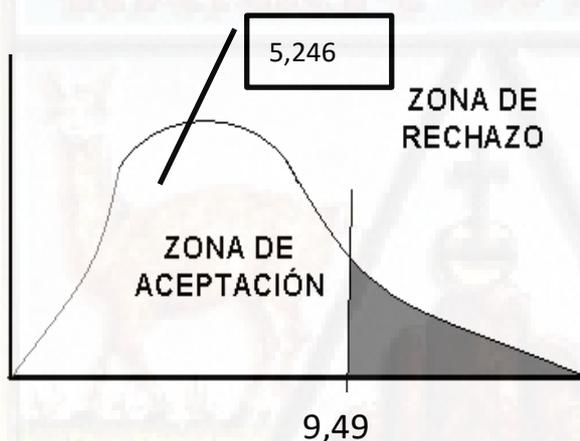
Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	0,235	0,263
N de casos válidos		90	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

PASO 6: Decisión



Puesto que $X^2_c < X^2_t$ entonces se acepta la hipótesis nula.

PASO 7: Conclusión estadística

Se concluye que: No existe relación significativa entre clima organizacional y la formación de equipos en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

Prueba de hipótesis específica 5

PASO 1: Formulación de las hipótesis estadística

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y el liderazgo en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P=0$$

Ha: Existe relación significativa entre clima organizacional y el liderazgo en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

$$P \neq 0$$

PASO 2: Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 \quad gl = (C - 1)(F - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4 \quad X^2_{t(4)} = 9,49$$

PASO 3: Estadígrafo de prueba

Prueba unilateral y de cola a la derecha.
$$\chi^2 = \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

PASO 4: Regla de decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ entonces rechazar la hipótesis nula (H_0)

Si $X^2_c < X^2_t$ entonces NO rechazar la hipótesis nula (H_0)

PASO 5: Cálculo del estadístico de la prueba

Tabla de contingencia Clima_organizacional * Liderazgo

Recuento

		Liderazgo			Total
		Bueno	Malo	Regular	
Clima_organizacional	Bueno	21	6	17	44
	Malo	1	0	1	2
	Regular	14	4	26	44
Total		36	10	44	90

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,963(a)	4	,411
Razón de verosimilitudes	4,207	4	,379
N de casos válidos	90		

a 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,22.

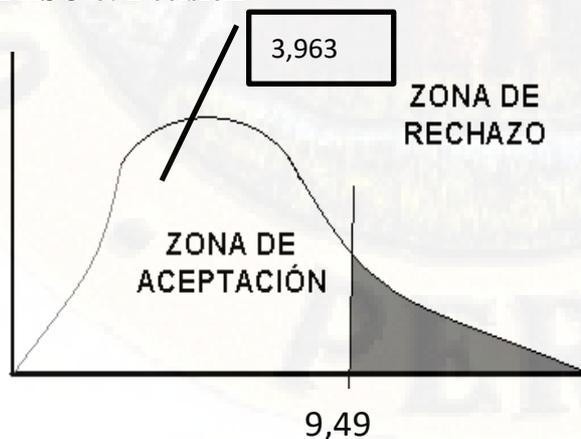
Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	0,205	0,411
N de casos válidos		90	

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

PASO 6: Decisión



Puesto que $X^2_c < X^2_t$ entonces se acepta la hipótesis nula.

PASO 7: Conclusión estadística

Se concluye que: No existe relación significativa entre clima organizacional y el liderazgo en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.

4.3 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos demuestran que existe relación moderada entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre las habilidades directivas y clima organizacional, es de 0,443, siendo está una correlación moderada (según tabla 14). De la misma manera coincide con los hallazgos obtenidos por, Aburto, (2016), en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas, Sección de estudios de Posgrado e Investigación, realizo su investigación titulada: “*Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*”. México. Para optar el grado académico de Doctor en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas.

Que concluyo menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio”, se aprueba en términos de que se confirma que el clima organizacional en un alto grado está determinado por el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos; situación que significa que se tiene una estrecha vinculación entre las variables. Estos resultados refuerzan al respecto Whetten y Cameron, (2005, pp. 8 – 10) manifiestan de la misma manera a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

En el análisis de la hipótesis específica 1, Puesto que $X^2_c < X^2_t$ entonces se acepta la hipótesis nula. Se concluye que: No existe relación significativa entre clima

organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo. Nuestros resultados son diferentes a los de Gervacio, (2016), en la Escuela Superior de Comercio y Administración, sección de estudios de Posgrado, realizó su investigación titulada: “*Propuesta de un programa de desarrollo de habilidades directivas para los productores de amaranto de la delegación Xochimilco*”. México. Para optar el grado académico de Doctor en Educación. El tipo de investigación realizada fue aplicada, con un nivel exploratorio y diseño experimental. El muestreo fue probabilístico, con 30 productores como muestra. Tuvo como método general el científico y como específico descriptivo y estadístico. El instrumento utilizado fue prueba de habilidades directivas.

Los resultados encontrados por el investigador fue: Al no considerar los puntos de vista de las personas, se limita al negocio en la toma de decisiones, ya que no se tienen alternativas para tomar las decisiones.

La falta de expresión para hacerles saber a las personas cuáles son sus habilidades y sus puntos fuertes, provoca que las personas no se encuentren motivadas, generando una baja en la productividad de cada una de ellas.

La conclusión arribada es que existe la necesidad por parte de los productores de amaranto de allegarse de las herramientas; actividades; conocimientos técnicos, intelectuales y creativos que les ayuden a mejorar sus habilidades directivas, para llevar a cabo una mejor administración de sus negocios.

Asimismo, al realizar el diagnóstico y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la Prueba de Habilidades Directivas, se determinó que los productores de amaranto padecían en cuanto a que, no desarrollan efectivamente sus habilidades directivas dentro del negocio “comunicación, creatividad, trabajo en equipo y manejo de conflictos, administración del tiempo, dirección y liderazgo”. Estos aspectos tiene coincidencia con la La teoría Z de Ouchi que busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa Cortes (2009)

En lo referente a la motivación, Whetten y Cameron la denominan como motivación de los empleados. Whetten y Cameron (2005, p. 324) comentan que la motivación se manifiesta como esfuerzo en el trabajo y que ese esfuerzo consiste en el deseo y el

compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible. Es importante tener en mente que las personas por lo general son motivadas tanto por resultados extrínsecos como intrínsecos. Además, el directivo eficaz es experto en la utilización de una gama completa de herramientas de modelación de comportamiento, la cual abarca la escala de la disciplina hasta la recompensa. Los individuos deben creer que las recompensas recibidas son apropiadas, no sólo para el nivel de desempeño personal sino también en comparación con las recompensas alcanzadas por otros equiparables. El valor subjetivo que los individuos atribuyen a los incentivos por desempeño refleja su relevancia personal, o prominencia. Las recompensas con poco valor personal tienen bajo potencial motivacional. Estos factores subjetivos combinan con la puntualidad y exactitud de la retroalimentación para determinar el potencial general de motivación de las recompensas. A este aspecto se contradice con la prueba de la hipótesis de la hipótesis específica 2. Puesto que $X^2_c < X^2_t$ entonces se acepta la hipótesis

Se concluye que: No existe relación significativa entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”-Huancayo. Existe una diferencia significativa con los resultados de Helera, (2017), en la Universidad de Chile, realizó su investigación titulada: “*Evaluación de un programa de habilidades directivas y gestión pública para la modernización del estado en la tesorería general de la república*”. Chile. Para optar el grado académico de Doctor en Educación. El tipo de investigación realizada fue aplicada, con un nivel explicativo y diseño pre experimental. El muestreo fue probabilístico, con 114 individuos como muestra. Tuvo como método general el científico y como específico descriptivo y estadístico. La técnica e instrumento utilizado fue de encuesta y cuestionario.

El resultado encontrado por el investigador fue: Entre menor sea el estamento, mayor es el nivel de empleabilidad, es decir, un Directivo tiene mejores niveles de empleabilidad que un administrativo.

Entre mayores sean los niveles de evidencia que un funcionario entrega, menor es la eficacia con que utiliza un estilo de liderazgo.

La conclusión arribada es que Se puede afirmar que el Programa de Habilidades Directivas y Gestión Pública ha facilitado el proceso de modernización de la Tesorería

General de la República, pues las variables de interés han sufrido modificaciones que, según los jefes, pueden ser asignadas al programa. En particular, el incremento de iniciativas para la realización de nuevos proyectos ha sido un aporte en todos los niveles de la institución.

Así mismo, podemos decir que el programa ha tenido un impacto positivo en la organización, visto desde un punto de vista más estratégico con los informantes claves, quienes declararon la importancia de este programa en particular (tanto debido a su forma como a sus contenidos), como desde el punto de vista de los asistentes, quienes tienen una alta valoración de este y consideran que ha servido para el cumplimiento de los objetivos con que fue gestado.

Aun así, no se puede afirmar que los supuestos del fin hayan sido cumplidos, pues sólo se ha capacitado a un número reducido de funcionarios, y a través de la baja implementación de los proyectos de innovación, se vislumbra un bajo compromiso de la organización en sus altas esferas, no permitiendo que se apliquen en su cabalidad las enseñanzas entregadas en el programa. De no existir este compromiso, los cambios obtenidos hasta ahora pueden diluirse rápidamente en el tiempo.

Conclusiones

Existe relación moderada entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre las habilidades directivas y clima organizacional, es de 0,443, siendo está una correlación moderada (según tabla 14).

No existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo. Según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión comunicación es de 0,206, siendo esta una correlación baja. (Tabla 14).

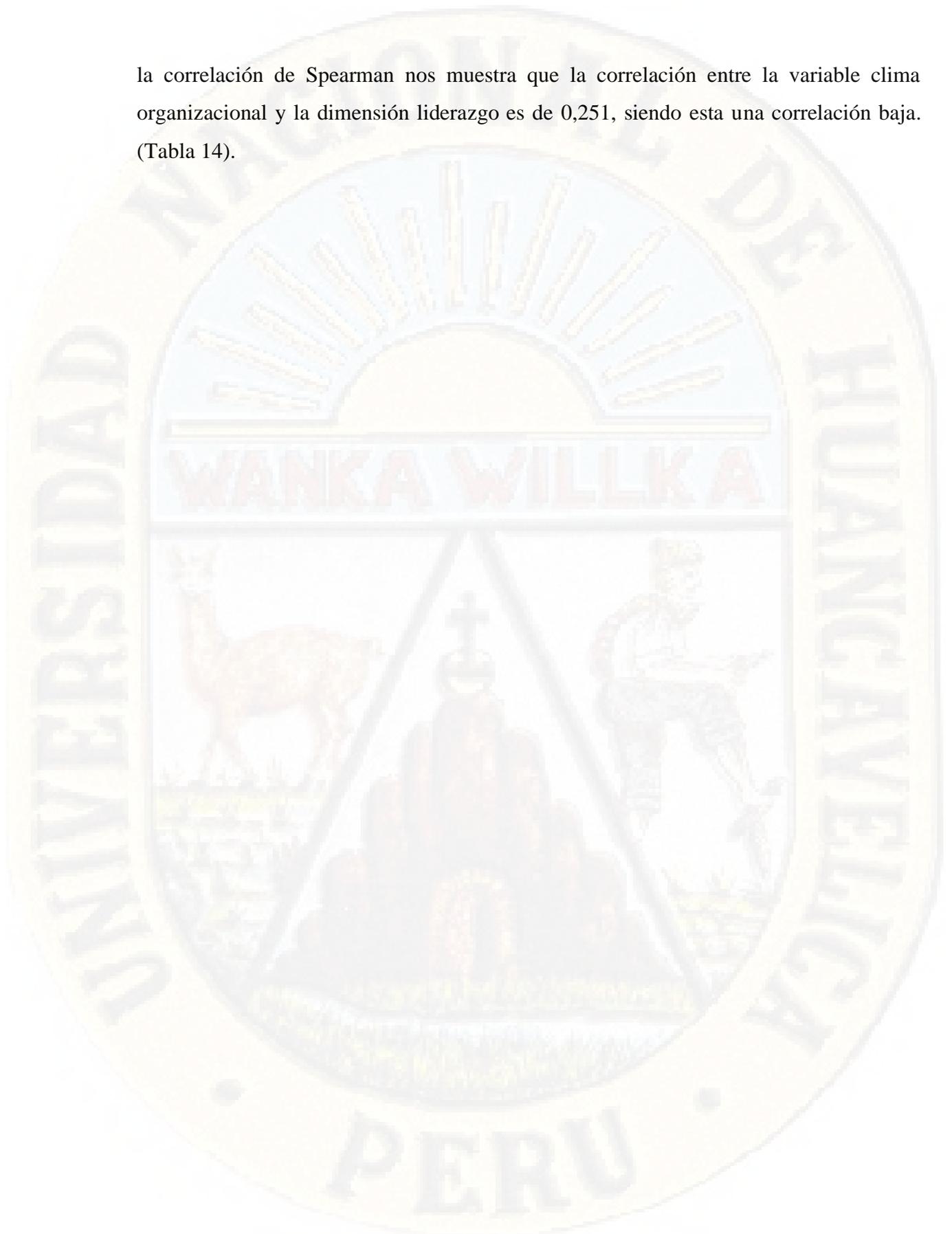
No existe relación significativa entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo. Según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión motivación es de 0,143, siendo esta una correlación muy baja. (Tabla N° 14).

No existe relación significativa entre clima organizacional y el manejo de conflictos en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo. Según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión manejo de conflictos es de 0,398, siendo esta una correlación baja. (Tabla 14).

No existe relación significativa entre clima organizacional y la formación de equipos en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo. Según la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión fomacion de equipos es de 0,345, siendo esta una correlación baja. (Tabla 14).

No existe relación significativa entre clima organizacional y liderazgo en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo. Según

la correlación de Spearman nos muestra que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión liderazgo es de 0,251, siendo esta una correlación baja. (Tabla 14).



Recomendaciones

- 1.- Es indispensable capacitar al personal, específicamente en, habilidad directiva que guarda una correlación significativa con el clima organizacional.
- 2.- El equipo de dirección se tiene que esforzar por cambiar sus actitudes al interrelacionarse vertical y horizontalmente, situación que contribuirá en un mejor clima organizacional.
- 3.- Al personal directivo de nueva incorporación, debe dársele formación y educación directiva para que pueda desempeñarse de una manera más eficiente e ir desarrollando e innovando en forma gradual sus habilidades internas.
- 4.- Los directivos, tienen que buscar los mecanismos necesarios para capacitarse en forma personal y preferentemente en equipos de trabajo para fortalecer sus habilidades, situación que impactará en un mejor clima organizacional.
- 5.- La publicación y divulgación de los resultados de este trabajo de investigación en las diferentes entidades públicas y privadas, es sugerido para su utilización y análisis de cada una de las variables que inciden en el clima organizacional .
6. Se desea que la investigación, sea un insumo para la realización de posteriores trabajos de investigación con otras líneas de estudio y pueda ser un elemento que junto con otros más, aporte información para resolver problemas en los organismos del sector público.

Referencias bibliográficas

- Aburto, H. (2016), tesis doctoral: “*Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*” México, D.F, en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración,
- Acle, A. (1994). *Retos y Riesgos de la Calidad Total*. (1era. Ed).México: Ed.Grijalbo.
- Adriano, P. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en las Instituciones Educativas del Distrito de Satipo*. Tesis de Maestría no publicada, UNCP, Satipo, Perú.
- Adriano, P. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en las Instituciones Educativas del Distrito de Satipo*. Tesis de Maestría no publicada, UNCP, Satipo, Perú
- Alvarado O. (2003), *Gerencia marketing educativo*. Lima, Perú: Udegraf S.A
- Arangu, N. (2008), tesis de maestría: “*Evaluación del clima organizacional en las empresas de alimentos balanceados para animales de la región centroccidental, bajo el modelo propuesto por Litwin y Stinger*” Venezuela, en la Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado.
- Baños, V. (2011), tesis doctoral: “*Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México.*” España, en la Universidad Autonoma de Madrid.
- Barajas, J. (2012), tesis de maestría: “*Impacto de las habilidades directivas adquiridas en el ingeniero en gestión empresarial egresado del ITLAC*”-México. Universidad Autónoma de Querétaro

- Bautista, (2014), tesis doctoral: *“Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores Acatlán de la universidad nacional autónoma de México”*, Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública.
- Boyett, J; y Boyett, J. (2006) *Hablan los Gurús* (1era Ed.). Colombia: Ed. Norma.
- Brunet, L. (2007) *El clima de trabajo en las organizaciones*.(1era.Ed.). México: Ed.Trillas.
- Caligiore, I. y Diaz, J. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA*. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Cano, A. (2005) Tesis doctoral *“Cultura Empresarial y Clima Labora”* México, en el Instituto Politécnico Nacional.
- Cárdenas, J. (2003) *Gestión y Administración Educativa*. Lima, Perú: UNMSM. Facultad de educación
- Cardona, P. (2000). *En busca de las competencias directivas*. IEEM: Revista de antiguos alumnos. ISSN 1510-4214, año 3, No. 2.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). *Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo*. Harvard Deusto Business Review, Bilbao.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business Review, Bilbao.
- Carreño, D. (2007), tesis de maestría: *“Evaluación de un programa de habilidades directivas y gestión pública para la modernización del estado en la tesorería general de la república.”* Chile, en la Universidad de Chile.
- Casassus, (2000), *"enfoques de la gestión educativa"*, Impresores asociados, Lima - Perú.
- Castro, F.(2009),tesis de maestría: *“Directores principales: Dificultades y retos en el desempeño de sus funciones “*

- Chávez, M. (2013), tesis de maestría: “*La Influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana.*” Ecuador, en la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chiavenato I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed.). México: Ed. McGrawHill.
- Chiavenato I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*. (1era.Ed.). México: Ed. McGrawHill.
- Cooke, R. y Szumal, J. (1993) *Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations*. (1era.Ed) Estados Unidos: Ed. Psychological Reports.
- Cortés, N. (2009), tesis de maestría: “*Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009.*” México, en la Universidad Veracruzana.
- Díaz, A. (2010). *Construcción de instrumentos de investigación y medición estadística*. Perú.
- Edel, R. García, A. Casiano, R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Fernández,C (2017), tesis de doctoral: “*Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*”-Estados Unidos . Tecana American University .
- Garza, D. (2010), tesis de maestría: “*El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*” México, en la Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- George, D. y Mallery, P. (2003) *SPSS for Windows step by step*: Allyn & Bacon.
- Gervacio, J. (2016), tesis de maestría: “*Propuesta de un programa de desarrollo de habilidades directivas para los productores de amaranto de la delegación*

- Xochimilco*”, México Escuela Superior de Comercio y Administración, sección de estudios de Posgrado.
- Giorux, S., (2000).-"Cultura, política y práctica educativa", Editorial Graó, Barcelona - España.
- Gonzales, R. (2012), tesis de maestría: “*Las competencias directivas y la dinámica organizacional en la escuela primaria*” México, en el Gobierno Del Estado de Chihuahua Secretaría de Educación, Cultura y Deporte Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado.
- Gutiérrez, H. (2003) *Calidad Total y Productividad*. (1era.). México: Ed. McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta.Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, V. (2011), tesis de maestría: “*Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*” Colombia, en la Universidad ICESI.
- Kats,D y Kahn, R. (1966) *The social psychology of organizations*. (2da. Ed.). Estados unidos: Ed. Wiley.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. (1era. Ed.). Estados Unidos: Ed. Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002), *Investigación del comportamiento: Metodos de investigación en ciencias sociales* (4ta. Ed.). México: Ed. McGraw-Hill.
- Lazzati, S. (1996) *Modelo de Análisis Organizacional*. C. Conceptos & Herramientas de Management. Cuaderno N° 10.
- Likert, R. (1965) *Un nuevo método de Gestión y Dirección*. (1era.ED.).España: Ed. Deusto.
- Longo, F. (2002). *El desarrollo de las competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad de fortalecimiento institucional*. VII Congreso Internacional

del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043905.pdf>

Losada, M. y Heaphy, E. (2004) *The role of positivity and conectvit in the performance of busines*. (6ta Ed.). Estados Unidos: Ed. American Behavioral Scientist

Lozado, L. (2013), tesis de maestría: “*Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*” Venezuela, en la Universidad Rafael Urdaneta.

Madrigal, B. (2006) *Habilidades directivas*. (1ra Ed.). México: Ed. McGraw-Hill.

Madrigal, B. (2009) *Habilidades directivas*. (2da. Ed.). México: Ed. McGraw-Hill.

Marcano, Y. (2010), tesis de maestría: “*El clima organizacional y el desempeño laboral en la circunscripción militar del estado bolivariano de Miranda*” Venezuela, en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.

Marchant, L.. (2005) *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario*. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/lmr/

Marín, P. (2010), tesis de maestría: “*Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas*”, Universidad Nacional de Colombia.

Mendoza, P. (2016), tesis de maestría: “*relación entre recursos financieros y clima organizacional, en instituciones educativas estatales de secundaria de El Tambo. Huancayo – 2011*”, Universidad Cesar Vallejo.

Mertens L. (1996). *Sistemas de competencias laborales: surgimiento y modelos*. Documento de referencia, Seminario Internacional “Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, Guanajuato, México.

- Minedu, (2012), "*Gestión Institucional*". Editorial Gráfica Color SRL. Primera Edición. Lima Perú.
- Money, J., (2005), "*Administración dinámica*" Edition Haper y Bros. New York.
- Montes, H. (2010), tesis de maestría: "*El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*" México, en el Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado.
- Pelaes, D.(2010), tesis de doctorado: "*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*", Lima – Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Perez, J. (2006), tesis doctoral: "*El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*" Perú - Chimbote, en la Universidad San Pedro.
- Prieto, A. (2011), tesis doctoral: "*La influencia de la dirección general en la estrategia de exportación de la empresa: el papel de las características demográficas, psicológicas y organizacionales*" España, en la Universidad de Salamanca.
- Quispe, D. (2014), tesis doctoral: "*Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público "Juan Velasco Alvarado" año 2013*" Perú – Lima, en la Universidad San Martín de Porras.
- Reeves, M (2016), tesis de maestría: "*Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*" Santiago de Chile. Universidad de Chile.
- Rivas, L. (1999) *Gestión integral de Recursos Humanos*. (1era. Ed).México: Ed. Taller Abierto, S.C.L.
- Rivas, V. (2006), tesis de maestría: "*Clima organizacional y satisfacción laboral del docente de las escuelas Zulianas de Avanzadas*" Venezuela, en la Universidad Rafael Urdaneta.
- Rodríguez, D. (2001) *Diagnóstico organizacional*. (3ra. Ed.). México: Ed: Alfaomega.

- Ruíz, (1996), *"El positivista cuantitativo"*, Impresores asociados, Lima - Perú.
- Ruiz, R. (2007) *El método científico y sus etapas*. México: Limusa.
- Sabino, C. (1992) *El proceso de la investigación*. Argentina: Lumen buenos aires.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006) *Metodología y diseños en investigación científica*. Lima – Perú: Visión Universitaria E.I.R.L.
- Schneider, B. (1990) *Organizational climate and culture*. (1era.Ed). Estados Unidos: Ed. Jossey-Bass.
- Senge, C. (1998) *La quinta disciplina*. Barcelona, España: Granica.
- Serrano, G.(2011), tesis doctoral: *"Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales"* Colombia, Universidad de Navarra..
- Stein, G. (1999) *El arte de gobernar según Peter Druker*. (1ra. ED.).España: Ed. Gestión 2000
- Tales, Z. (2013), tesis doctoral: *"Análisis del desempeño laboral basado en la filosofía de fish de la empresa estudio unísex princesa c.a. ubicado en Turmero estado Aragua"* Venezuela en el Instituto Universitario Carlos Soublette División de Investigación Postgrado y Producción
- Tamayo, M. (2003) *El proceso de la investigación científica*. México : Limusa.
- Triola, M. (2009) *Estadística*. (Décima edición). México: Pearson Educación.
- Valerio, L. (2012), tesis de maestría: *"El liderazgo transformador como herramienta para que las operaciones de información sean parte de la cultura organizacional de la armada bolivariana en su accionar táctico"* Venezuela, en la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela.
- Venutolo, E. (2014), tesis doctoral: *"Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)"*, en la Universidad Politécnica De Valencia.

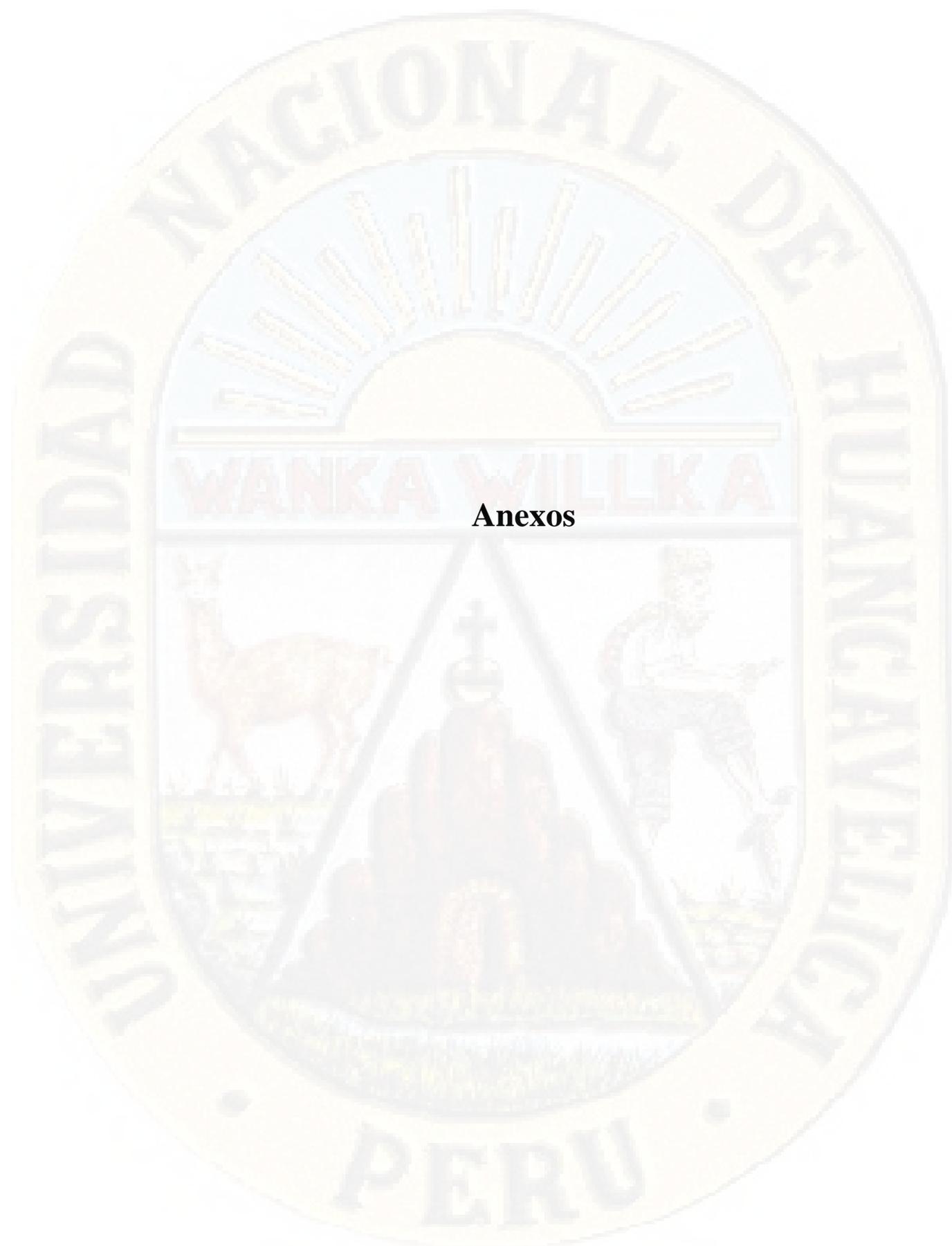
Werther, J. y Davis, K. (1995) *Accidentes de trabajo - Administración de personal y recursos humanos*. (1era. Ed.). México: Ed: Mc Graw Hill.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ta. Ed.). México: Ed. PERSON Educación.

Zarate, D. (2011), tesis de maestría: “*Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*” Perú – Lima, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Zorrilla, M. (2008). *Opinión sobre recursos financieros y clima organizacional en instituciones educativas estatales de primaria del distrito de Huancayo*. Tesis de maestría no publicada, UNCP, Huancayo, Perú.

Zuñiga, M. (2017), tesis de maestría “*Estilos de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad nacional del Callao 2010*”, Universidad Nacional del Callao.



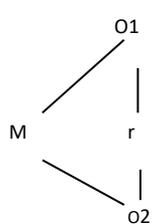
Anexos

Anexo 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARÍA INMACULADA” - HUANCAYO

AUTOR: MENDOZA RUTTI, PABLO ISAC

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación existe entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Establecer la relación que existe entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p>	<p>ANTECEDENTES:</p> <p>A Nivel Internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ .Gervacio, (2008), realizó la tesis de maestría: <i>“Propuesta de un programa de desarrollo de habilidades directivas para los productores de amaranto de la delegación Xochimilco”</i> ▪ Venutolo, (2014), realizó la tesis doctoral: <i>“Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)”</i> ▪ Aburto, (2016), realizó la tesis doctoral: <i>“Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”</i> ▪ Serrano, (2015), realizó la tesis doctoral: <i>“Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales”</i> Colombia ▪ Reeves,M (2016), realizó la tesis de maestría: <i>“Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”,</i> Santiago de Chile. ▪ Fernández,C (2017), realizó la tesis de doctoral: <i>“Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”</i>- Estados Unidos <p>A Nivel Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendoza, (2016), realizó la tesis de maestría: <i>“relación entre recursos financieros y clima organizacional, en instituciones educativas estatales de secundaria de El Tambo. Huancayo – 2011”</i> ▪ Zúñiga, M (2017), realizó la tesis de maestría: <i>“estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad nacional del callao 2010”,</i> Callao. <p>1. MARCO TEÓRICO</p> <p>1.1.HABILIDADES DIRECTIVAS</p> <p>A. Características de las habilidades directivas</p> <p>B. Habilidades directivas esenciales</p> <p>C. Dimensiones de habilidades directivas</p> <p>1.2.CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación moderada entre habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Habilidades directivas</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Motivación - Manejo de conflictos. - Formación de equipos. - Liderazgo. 	<p>Tipo: Básico</p> <p>Nivel: Correlacional.</p> <p>Diseño: Descriptivo Correlacional</p>  <p>Dónde: M = Muestra de investigación O1 = Variable habilidades directivas O2 = Variable Clima Organizacional R = Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional</p> <p>Población y Muestra: Población: Constituida por 90 docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Huancayo</p> <p>Muestreo: No probabilístico, intencional</p> <p>Muestra: Constituida por 90 docentes de la Institución Educativa “María Inmaculada” – Huancayo.</p>
<p>Problemas Específicos:</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre clima organizacional y el manejo de conflicto en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre clima organizacional y la formación de equipos en las</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>1. Determinar la relación que existe entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre clima organizacional y el manejo de conflicto en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p> <p>4. Determinar la relación que existe entre clima organizacional y la formación</p>	<p>1.1.HABILIDADES DIRECTIVAS</p> <p>A. Características de las habilidades directivas</p> <p>B. Habilidades directivas esenciales</p> <p>C. Dimensiones de habilidades directivas</p> <p>1.2.CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>1. Existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p> <p>2. Existe relación significativa entre clima organizacional y la motivación en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p> <p>3. Existe relación significativa entre clima organizacional y el manejo de conflicto en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p> <p>4. Existe relación significativa entre clima organizacional y la formación de equipos en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p>	<p>Variable 2:</p> <p>Clima Organizacional.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores compartidos - Relación y conflictos. - liderazgo. - Visión compartida. - Planeamiento de la gestión. - Diseño organizacional 	<p>Dónde: M = Muestra de investigación O1 = Variable habilidades directivas O2 = Variable Clima Organizacional R = Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional</p> <p>Población y Muestra: Población: Constituida por 90 docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Huancayo</p> <p>Muestreo: No probabilístico, intencional</p> <p>Muestra: Constituida por 90 docentes de la Institución Educativa “María Inmaculada” – Huancayo.</p>

<p>habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo?</p> <p>5. ¿Qué relación existe entre clima organizacional y el liderazgo en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo?</p>	<p>de equipos en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p> <p>5. Determinar la relación que existe entre clima organizacional y el liderazgo en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p>	<p>A. Variables que definen el clima organizacional</p> <p>B. Características del Clima Organizacional.</p> <p>C. Teoría del Clima Organizacional de Likert.</p> <p>D. Dimensiones del Clima Organizacional</p>	<p>5. Existe relación significativa entre clima organizacional y el liderazgo en las habilidades directivas en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo.</p>	<p>Técnicas e Instrumentos:</p> <p>Encuesta: Cuestionario de Encuesta.</p> <p>Técnicas de Procesamiento de Datos: Medidas de tendencia central: Media, Mediana y Moda.</p> <p>Medidas de Dispersión: Desviación Estándar y la Varianza.</p> <p>Medidas Forma: La r de Pearson para la contratación de Hipótesis.</p>
--	---	---	---	---

Anexo 2

Operacionalización de la variable de estudio habilidades directivas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 HABILIDADES DIRECTIVAS	La habilidad directiva es una función con personas y para personas, por lo tanto es necesario combinar la inteligencia y la astucia para llegar a ser un directivo eficiente” Madrigal (2009)	Son capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como directivo de la Institución Educativa “María Inmaculada”.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Saber hablar en público • Movimientos corporales • Redacción 	01 01 01	<u>Ordinal</u> Escala de valoración : Siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas • Satisfacción • Insatisfacción 	01 01 01	
			Manejo de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia apropiada para el manejo del conflicto • Resolución del conflicto de manera efectiva • Autodominio personal 	01 01 01	
			Formación de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de equipos efectivos de trabajo • Inhibidores de equipos efectivos • Líderes de equipos efectivos 	01 01 01	
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar • Dirigir • Controlar 	01 01 01	

Anexo 3

Operacionalización de la variable de estudio clima organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	El clima organizacional; "... es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable (o de aceptación) o desfavorable (o de rechazo) del entorno laboral para las personas que integran la organización" Alvarado (2003, p. 19)	Es el ambiente laboral y físico de los integrantes de la Institución Educativa "María Inmaculada"	VALORES COMPARTIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de valores organizacionales • Práctica de valores 	01 01	<u>Ordinal</u> Escala de valoración: Siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1
			RELACIONES Y CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Clima favorable de las relaciones sociales. • Negociación de los conflictos interpersonales 	01 01	
			LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de liderazgo gerencial. • Determinación del estilo de liderazgo gerencial. 	01 01	
			VISIÓN COMPARTIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejo de la imagen organizacional. • Existencia de innovación y creatividad. • Muestra de la visión organizacional. • Muestra de la misión organizacional. 	01 01 01 01	
			PLANEAMIENTO DE LA GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo estratégico en la Institución Educativa. • Identificación de dirección estratégica. • Políticas y acciones de los directivos. 	01 01 01	

Anexo 4

CUESTIONARIO

Estimado colega: El presente tiene por objetivo recoger información sobre las Habilidades Directivas de la Institución Educativa. Por ello le suplico responder con la veracidad del caso. Porque su colaboración será de beneficio.

INSTRUCCIÓN: Marque con aspa (X), según corresponda:

SIEMPRE = 3 A VECES = 2 NUNCA=1

HABILIDADES DIRECTIVAS

ITEMS	CATEGORÍA		
	SIEMPRE 3	A VECES 2	NUNCA 1
1. Los directivos tienen la habilidad de hablar correctamente en público			
2. La comunicación no verbal de los directivos a través de sus movimientos corporales son adecuados			
3. Los directivos saben redactar un documento correctamente			
4. Las recompensas que otorgan los directivos son congruentes con el desempeño del personal			
5. Cuando obtienes buenos resultados los directivos te motivan por el esfuerzo realizado			
6. Cuando logras resultados por debajo de lo esperado los directivos te motivan para poder mejorar			
7. Los directivos tienen la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto			
8. Los directivos son hábiles para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva			
9. Los directivos tienen control de sus emociones ante cualquier situación laboral			
10. Los directivos promueven entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad			
11. Los directivos proporcionan autonomía a los miembros de su equipo			
12. Los directivos desarrollan la credibilidad entre los miembros del equipo			
13. Los directivos saben delimitar y definir cómo se organiza el trabajo			
14. Los directivos saben dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas			
15. Los directivos tienen capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5

CUESTIONARIO

Estimado colega: El presente tiene por objetivo recoger información sobre las Habilidades Directivas de la Institución Educativa. Por ello le suplico responder con la veracidad del caso. Porque su colaboración será de beneficio.

INSTRUCCIÓN: Marque con aspa (X), según corresponda:

SIEMPRE = 3 A VECES = 2 NUNCA=1

CLIMA ORGANIZACIONAL

ITEMS	CATEGORÍA		
	SIEMPRE 3	A VECES 2	NUNCA 1
1. Los valores organizacionales de la institución educativa son aceptables.			
2. Existe interés por la práctica de valores por los integrantes de la institución educativa			
3. Somos una organización que afrontamos los conflictos para la mejora de la Institución Educativa.			
4. Los logros obtenidos por la institución educativa son resultados de un óptimo liderazgo.			
5. Comparto plenamente con la Visión y Misión Institucional.			
6. Mis actividades cotidianas guardan relación con la Misión y Visión Institucional.			
7. Las actividades que programa la institución educativa son concordantes con los objetivos estratégicos de la institución.			
8. Las estrategias de gestión que define el directorio son favorables para la buena marcha de la Institución Educativa.			
9. La estructura de nuestra organización es adecuada para el buen servicio de la Institución Educativa.			
10.El sistema de comunicación en institución educativa conduce a un clima organizacional favorable.			
11.La comunicación entre Los integrantes de la comunidad educativa es fluida.			
12.La institución educativa propicia momentos de recreación, como incentivo por el buen desempeño laboral.			
13.Considero que las relaciones interpersonales entre los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa son óptimas.			
14.En la institución educativa los directivos, docentes y administrativos cumplen a cabalidad con las funciones.			
15.El logro de las metas de las áreas y coordinaciones conlleva a la eficiencia de la institución educativa.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6

CUADRO DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS VARIABLE 1 HABILIDADES DIRECTIVAS

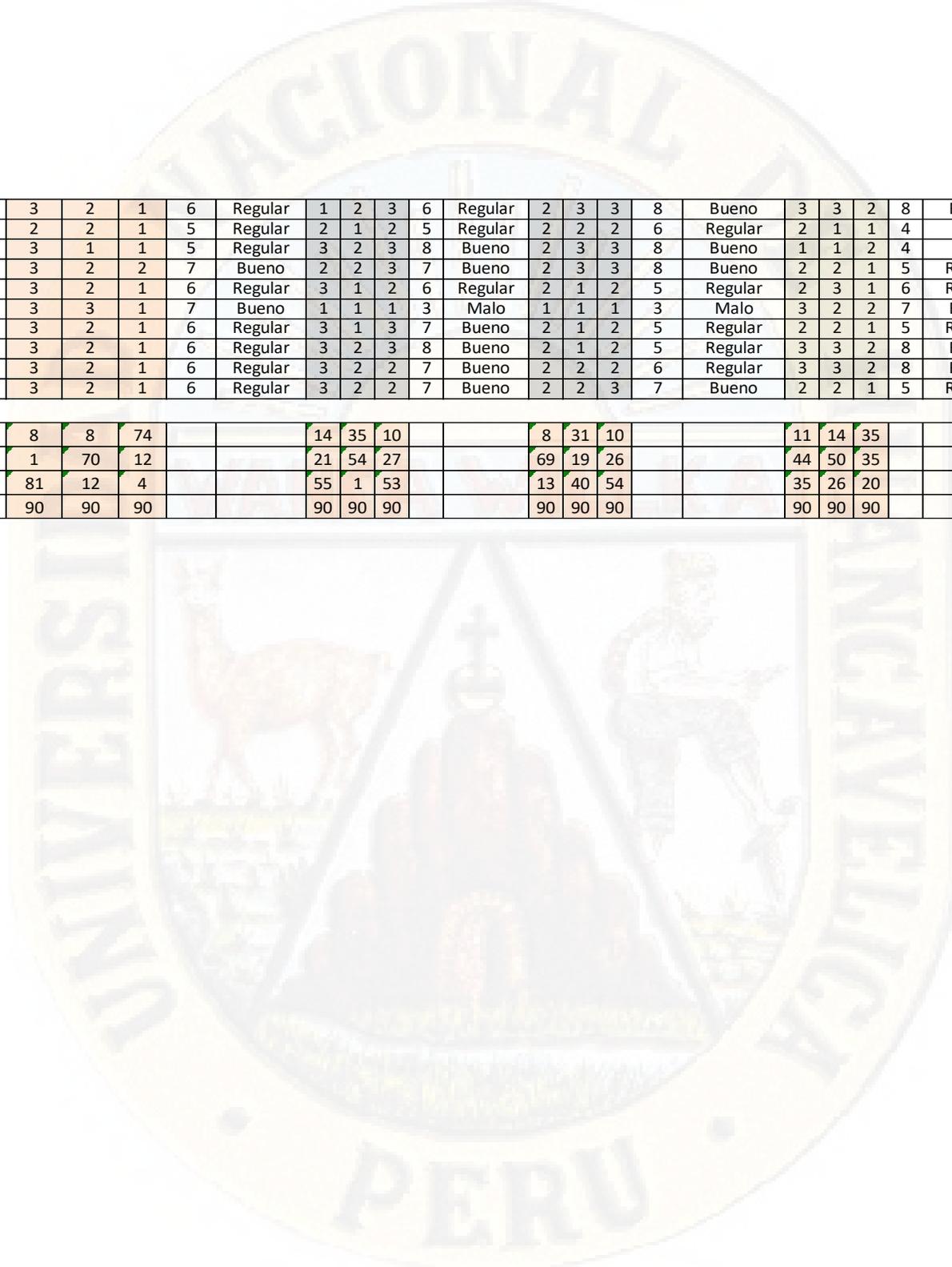
Nº DE SUJETOS	COMUNICACIÓN			TOTAL	NIVEL DE COMUNICACIÓN	MOTIVACIÓN			TOTAL	NIVEL DE MOTIVACIÓN	MANEJO DE CONFLICTOS			TOTAL	NIVEL DE MANEJO DE CONFLICTOS	FORMACIÓN DE EQUIPOS			TOTAL	NIVEL DE FORMACIÓN DE EQUIPOS	LIDERAZGO			TOTAL	NIVEL DE LIDERAZGO	TOTAL DE V1	NIVEL DE HABILIDADES DIRECTIVAS
	Nº DE ITEM					Nº DE ITEM					Nº DE ITEM					Nº DE ITEM					Nº DE ITEM						
	1	2	3			4	5	6			7	8	9			10	11	12			13	14	15				
1	2	2	2	6	Regular	3	2	1	6	Regular	1	1	1	3	Malo	2	3	3	8	Bueno	1	2	2	5	Regular	28	Regular
2	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Regular
3	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Bueno
4	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	37	Bueno
5	1	2	3	6	Regular	3	3	1	7	Bueno	3	1	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	36	Bueno
6	3	2	2	7	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	36	Bueno
7	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	28	Regular
8	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	34	Regular
9	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
10	3	3	3	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	3	3	8	Bueno	42	Bueno
11	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	2	3	6	Regular	2	3	3	8	Bueno	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno
12	1	3	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	1	4	Malo	28	Regular
13	3	1	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	1	1	2	4	Malo	33	Regular
14	1	3	2	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
15	1	2	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	1	6	Regular	28	Regular
16	3	3	3	9	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	1	1	3	Malo	1	1	1	3	Malo	3	2	2	7	Bueno	29	Regular
17	2	2	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	1	2	5	Regular	2	2	1	5	Regular	30	Regular
18	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	1	2	5	Regular	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno
19	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Bueno	33	Regular
20	2	1	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	31	Regular
21	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	1	1	1	3	Malo	1	2	1	4	Malo	1	2	2	5	Regular	23	Malo
22	1	3	1	5	Regular	1	1	1	3	Malo	3	3	3	9	Bueno	3	3	3	9	Bueno	3	3	3	9	Bueno	35	Bueno
23	2	2	2	6	Regular	3	2	1	6	Regular	1	1	1	3	Malo	2	3	3	8	Bueno	1	2	2	5	Regular	28	Regular
24	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Bueno
25	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Bueno
26	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	37	Bueno
27	1	2	3	6	Regular	3	3	1	7	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	36	Bueno
28	3	2	2	7	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	36	Bueno
29	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	28	Regular
30	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	34	Regular
31	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
32	3	3	3	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	3	3	8	Bueno	42	Bueno
33	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	2	3	6	Regular	2	3	3	8	Bueno	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno
34	1	3	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	1	4	Malo	28	Regular
35	3	1	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	1	1	2	4	Malo	33	Regular
36	1	3	2	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
37	1	2	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	1	6	Regular	28	Regular
38	3	3	3	9	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	1	1	3	Malo	1	1	1	3	Malo	3	2	2	7	Bueno	29	Regular
39	2	2	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	1	2	5	Regular	2	2	1	5	Regular	30	Regular
40	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	1	2	5	Regular	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno



41	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Bueno	33	Regular
42	2	1	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	31	Regular
43	3	1	3	7	Bueno	1	1	1	3	Malo	3	2	3	8	Bueno	1	3	1	5	Regular	1	1	2	4	Malo	27	Regular
44	1	3	1	5	Regular	1	1	2	4	Malo	2	2	3	7	Bueno	1	3	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	28	Regular
45	2	2	2	6	Regular	3	2	1	6	Regular	1	1	1	3	Malo	2	3	3	8	Bueno	1	2	2	5	Regular	28	Regular
46	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Bueno
47	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Bueno
48	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	37	Bueno
49	1	2	3	6	Regular	3	3	1	7	Bueno	3	1	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	36	Bueno
50	3	2	2	7	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	36	Bueno
51	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	28	Regular
52	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	34	Regular
53	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
54	3	3	3	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	3	3	8	Bueno	42	Bueno
55	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	2	3	6	Regular	2	3	3	8	Bueno	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno
56	1	3	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	1	4	Malo	28	Regular
57	3	1	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	1	1	2	4	Malo	33	Regular
58	1	3	2	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
59	1	2	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	1	6	Regular	28	Regular
60	3	3	3	9	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	1	1	3	Malo	1	1	1	3	Malo	3	2	2	7	Bueno	29	Regular
61	2	2	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	1	2	5	Regular	2	2	1	5	Regular	30	Regular
62	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	1	2	5	Regular	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno
63	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Bueno	33	Regular
64	2	1	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	31	Regular
65	3	2	2	7	Bueno	3	1	2	6	Regular	2	2	1	5	Regular	2	1	1	4	Malo	2	2	3	7	Bueno	29	Regular
66	1	2	1	4	Malo	1	2	1	4	Malo	2	1	2	5	Regular	1	1	2	4	Malo	1	1	1	3	Malo	20	Malo
67	2	3	2	7	Bueno	3	1	1	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	1	4	Malo	3	2	3	8	Bueno	30	Regular
68	2	2	2	6	Regular	1	1	1	3	Malo	3	1	3	7	Bueno	2	2	2	6	Regular	2	2	1	5	Regular	27	Regular
69	3	3	2	8	Bueno	1	1	2	4	Malo	2	2	2	6	Regular	2	2	1	5	Regular	2	2	3	7	Bueno	30	Regular
70	3	2	1	6	Regular	1	2	1	4	Malo	1	2	3	6	Regular	2	3	1	6	Regular	3	3	2	8	Bueno	30	Regular
71	2	2	2	6	Regular	3	2	1	6	Regular	1	1	1	3	Regular	2	3	3	8	Bueno	1	2	2	5	Regular	28	Regular
72	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Bueno
73	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	2	2	6	Regular	38	Bueno
74	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	37	Bueno
75	1	2	3	6	Regular	3	3	1	7	Bueno	3	1	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	36	Bueno
76	3	2	2	7	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	36	Bueno
77	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	28	Regular
78	2	3	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	3	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	34	Regular
79	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
80	3	3	3	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	2	3	8	Bueno	3	3	3	9	Bueno	2	3	3	8	Bueno	42	Bueno



81	3	2	3	8	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	2	3	6	Regular	2	3	3	8	Bueno	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno
82	1	3	2	6	Regular	2	2	1	5	Regular	2	1	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	1	4	Malo	26	Regular
83	3	1	3	7	Bueno	3	1	1	5	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	3	3	8	Bueno	1	1	2	4	Malo	32	Regular
84	1	3	2	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	3	3	8	Bueno	2	2	1	5	Regular	33	Regular
85	1	2	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	1	6	Regular	28	Regular
86	3	3	3	9	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	1	1	3	Malo	1	1	1	3	Malo	3	2	2	7	Bueno	29	Regular
87	2	2	3	7	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Bueno	2	1	2	5	Regular	2	2	1	5	Regular	30	Regular
88	3	3	3	9	Bueno	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Bueno	2	1	2	5	Regular	3	3	2	8	Bueno	36	Bueno
89	1	2	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Bueno	33	Regular
90	2	1	3	6	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	2	1	5	Regular	31	Regular
1	27	9	4			8	8	74			14	35	10			8	31	10			11	14	35			298	
2	19	41	22			1	70	12			21	54	27			69	19	26			44	50	35			510	
3	44	40	64			81	12	4			55	1	53			13	40	54			35	26	20			542	
Total	90	90	90			90	90	90			90	90	90			90	90	90			90	90	90			1350	



Anexo 7

VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

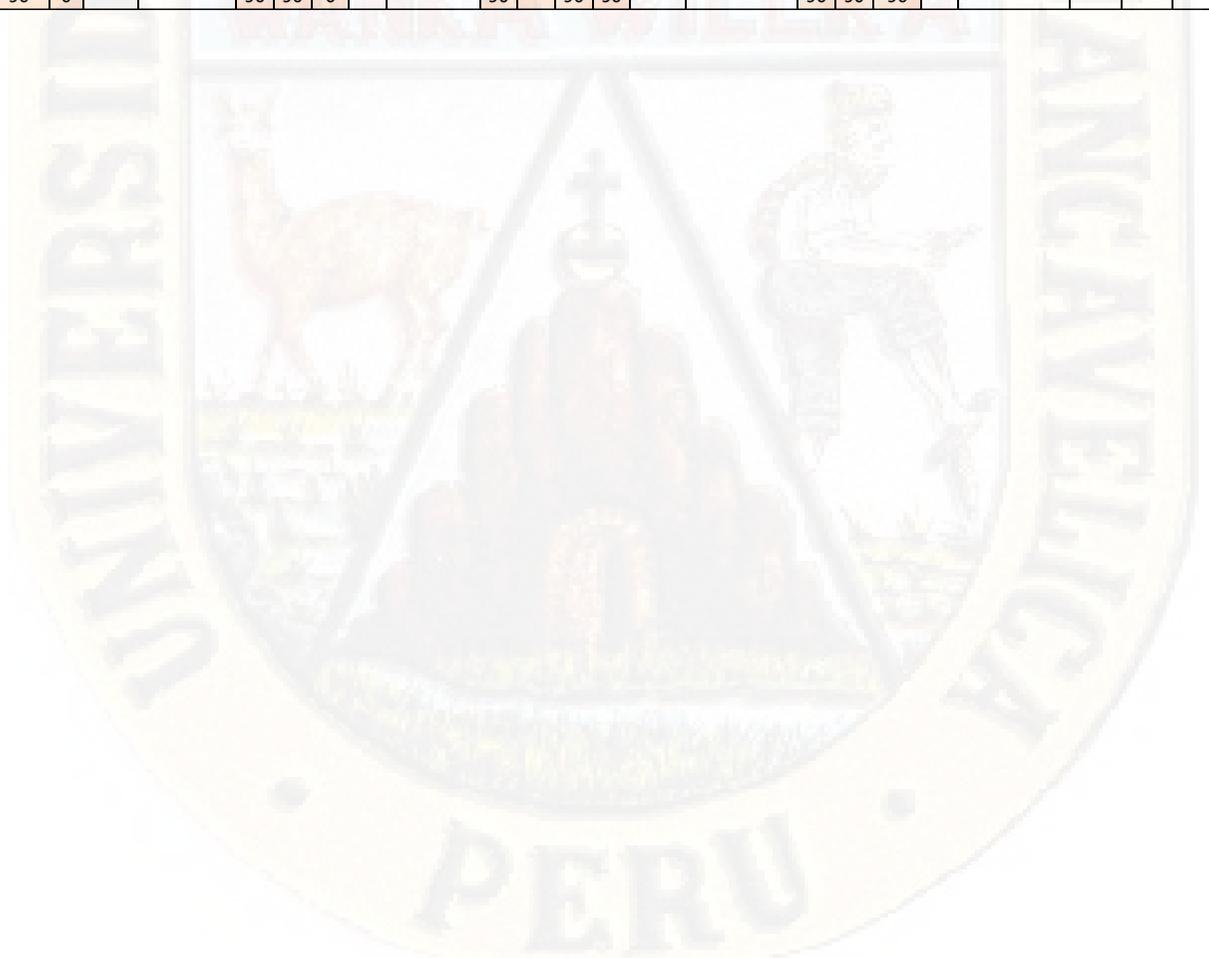
Nº DE SUJETOS	VALORES COMPARTIDOS			TOTAL	NIVEL DE VALORES COMPARTIDOS	RELACIÓN Y CONFLICTOS			TOTAL	NIVEL DE RELACIÓN Y CONFLICTO	LIDERAZGO			TOTAL	NIVEL DE LIDERAZGO	VISIÓN COMPARTIDA				TOTAL	NIVEL DE VISIÓN COMPARTIDA	PLANEAMIENTO DE LA GESTIÓN			TOTAL	NIVEL DE PLANEAMIENTO DE LA GESTIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL			TOTAL	NIVEL DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	TOTAL DE V2	NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
	Nº DE ITEM					Nº DE ITEM					Nº DE ITEM					Nº DE ITEM						Nº DE ITEM											
	1	2	3			3	4	5			6	7	8			9	10	11	12			13	14	15									
1	2	3	5	Bueno	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	2	1	2	1	6	Malo	2	1	1	4	Malo	2	2	4	Regular	30	Regular				
2	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	1	3	10	Bueno	1	2	1	4	Malo	1	1	2	Malo	30	Regular				
3	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	3	3	12	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	3	4	Regular	36	Bueno				
4	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	2	3	1	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	2	2	4	Regular	37	Bueno				
5	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	3	3	1	9	Bueno	2	2	3	7	Bueno	3	1	4	Regular	38	Bueno				
6	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	3	1	10	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	3	4	Regular	39	Bueno				
7	2	3	5	Bueno	3	2	5	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	2	2	8	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	4	Regular	33	Regular				
8	3	3	6	Bueno	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	2	2	3	9	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	1	3	Malo	35	Bueno				
9	2	1	3	Malo	2	1	3	Malo	2	2	4	Regular	1	2	2	2	7	Regular	2	1	1	4	Malo	1	3	4	Regular	25	Regular				
10	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	2	3	3	11	Bueno	1	3	2	6	Regular	3	3	6	Bueno	41	Bueno				
11	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	1	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Bueno	1	1	2	Malo	34	Regular				
12	1	3	4	Regular	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	3	2	2	9	Bueno	2	2	1	5	Regular	1	3	4	Regular	31	Regular				
13	3	1	4	Regular	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	1	3	1	5	Regular	1	3	4	Regular	35	Bueno				
14	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	2	3	1	2	8	Regular	2	3	2	7	Bueno	2	1	3	Malo	34	Regular				
15	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	4	Regular	3	2	2	3	10	Bueno	1	2	3	6	Regular	2	2	4	Regular	36	Bueno				
16	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	27	Regular				
17	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	1	1	2	5	Malo	1	2	2	5	Regular	1	1	2	Malo	29	Regular				
18	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	2	3	1	7	Regular	2	3	3	8	Bueno	3	3	6	Bueno	39	Bueno				
19	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	1	2	3	8	Regular	3	3	3	9	Bueno	2	1	3	Malo	38	Bueno				
20	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	3	2	9	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	2	4	Regular	38	Bueno				
21	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	27	Regular				
22	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	3	1	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	5	Bueno	35	Bueno				
23	3	3	6	Bueno	1	1	2	Malo	3	1	4	Regular	2	1	2	1	6	Regular	3	3	1	7	Bueno	2	3	5	Bueno	30	Regular				
24	2	3	5	Bueno	3	2	5	Bueno	2	3	5	Bueno	2	3	1	1	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	2	4	Regular	31	Regular				
25	3	3	6	Bueno	3	2	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	2	2	10	Bueno	3	3	3	9	Bueno	3	3	6	Bueno	42	Bueno				
26	2	3	5	Bueno	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	3	3	3	9	Bueno	3	3	6	Bueno	43	Bueno				
27	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	1	3	10	Bueno	1	2	1	4	Malo	1	1	2	Malo	30	Regular				
28	2	3	5	Bueno	1	2	3	Malo	1	1	2	Malo	2	2	2	2	8	Regular	1	1	3	5	Regular	2	3	5	Bueno	28	Regular				
29	3	1	4	Regular	2	2	4	Regular	1	1	2	Malo	2	1	2	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	2	1	3	Malo	25	Regular				
30	2	3	5	Bueno	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	3	3	3	9	Bueno	3	3	6	Bueno	43	Bueno				
31	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	1	3	10	Bueno	1	2	1	4	Malo	1	1	2	Malo	30	Regular				
32	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	3	3	12	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	3	4	Regular	36	Bueno				
33	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	2	3	1	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	2	2	4	Regular	37	Bueno				
34	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	3	3	1	9	Bueno	2	2	3	7	Bueno	3	1	4	Regular	38	Bueno				
35	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	3	1	10	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	3	4	Regular	39	Bueno				
36	2	3	5	Bueno	3	2	5	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	2	2	8	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	4	Regular	33	Regular				
37	3	3	6	Bueno	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	2	2	3	9	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	1	3	Malo	35	Bueno				
38	2	1	3	Malo	2	1	3	Malo	2	2	4	Regular	1	2	2	2	7	Regular	2	1	1	4	Malo	1	3	4	Regular	25	Regular				
39	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	2	1	1	5	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	28	Regular				
40	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	1	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Bueno	1	1	2	Malo	34	Regular				

41	1	3	4	Regular	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	3	2	2	9	Bueno	2	2	1	5	Regular	1	3	4	Regular	31	Regular
42	3	1	4	Regular	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	1	3	1	5	Regular	1	3	4	Regular	35	Bueno
43	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	2	3	1	2	8	Regular	2	3	2	7	Bueno	2	1	3	Malo	34	Regular
44	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	4	Regular	3	2	2	3	10	Bueno	1	2	3	6	Regular	2	2	4	Regular	36	Bueno
45	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	2	3	9	Bueno	2	2	3	7	Bueno	2	3	5	Bueno	39	Bueno
46	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	3	2	11	Bueno	2	2	2	6	Regular	2	3	5	Bueno	39	Bueno
47	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	2	3	1	7	Regular	2	3	3	8	Bueno	3	3	6	Bueno	39	Bueno
48	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	1	2	3	8	Regular	3	3	3	9	Bueno	2	1	3	Malo	38	Bueno
49	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	3	2	9	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	2	4	Regular	38	Bueno
50	2	1	3	Malo	1	1	2	Malo	2	1	3	Malo	2	2	2	2	8	Regular	1	1	2	4	Malo	2	1	3	Malo	23	Malo
51	2	2	4	Regular	2	1	3	Malo	2	2	4	Regular	1	1	1	1	4	Malo	2	1	1	4	Malo	2	2	4	Regular	23	Malo
52	1	3	4	Regular	1	1	2	Malo	1	1	2	Malo	2	2	2	3	9	Bueno	1	2	2	5	Regular	2	2	4	Regular	26	Regular
53	2	3	5	Bueno	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	1	2	1	1	5	Malo	2	2	3	7	Bueno	2	2	4	Regular	32	Regular
54	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	1	3	10	Bueno	1	2	1	4	Malo	1	1	2	Malo	30	Regular
55	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	3	3	12	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	3	4	Regular	36	Bueno
56	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	2	3	1	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	2	2	4	Regular	37	Bueno
57	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	3	3	1	9	Bueno	2	2	3	7	Bueno	3	1	4	Regular	38	Bueno
58	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	3	1	10	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	3	4	Regular	39	Bueno
59	2	3	5	Bueno	3	2	5	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	2	2	8	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	4	Regular	33	Regular
60	3	3	6	Bueno	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	2	2	3	9	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	1	3	Malo	35	Bueno
61	2	1	3	Malo	2	1	3	Malo	2	2	4	Regular	1	2	2	2	7	Regular	2	1	1	4	Malo	1	3	4	Regular	25	Regular
62	3	3	6	Bueno	3	3	6	Regular	3	3	6	Bueno	3	2	3	3	11	Bueno	1	3	2	6	Regular	3	3	6	Bueno	41	Bueno
63	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	1	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Bueno	1	1	2	Malo	34	Regular
64	1	3	4	Regular	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	3	2	2	9	Bueno	2	2	1	5	Regular	1	3	4	Regular	31	Regular
65	3	1	4	Regular	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	1	3	1	5	Regular	1	3	4	Regular	35	Bueno
66	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	25	Regular
67	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	4	Regular	3	2	2	3	10	Bueno	1	2	3	6	Regular	2	2	4	Regular	36	Bueno
68	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	27	Regular
69	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	1	1	2	5	Malo	2	1	1	4	Malo	1	1	2	Malo	28	Regular
70	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	2	1	1	5	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	28	Regular
71	2	3	5	Bueno	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	1	2	1	1	5	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	26	Regular
72	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	1	3	10	Bueno	1	2	1	4	Malo	1	1	2	Malo	30	Regular
73	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	3	3	12	Bueno	3	2	1	6	Regular	1	3	4	Regular	36	Bueno
74	3	3	6	Bueno	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	2	3	1	9	Bueno	3	2	3	8	Bueno	2	2	4	Regular	37	Bueno
75	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	3	3	1	9	Bueno	2	2	3	7	Bueno	3	1	4	Regular	38	Bueno
76	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	3	1	10	Bueno	3	3	1	7	Bueno	1	3	4	Regular	39	Bueno
77	2	3	5	Bueno	3	2	5	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	2	2	8	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	4	Regular	33	Regular
78	3	3	6	Bueno	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	2	2	3	9	Bueno	3	3	2	8	Bueno	2	1	3	Malo	35	Bueno
79	2	1	3	Malo	2	1	3	Malo	2	2	4	Regular	1	2	2	2	7	Regular	2	1	1	4	Malo	1	3	4	Regular	25	Regular
80	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	2	3	3	11	Bueno	1	3	2	6	Regular	3	3	6	Bueno	41	Bueno

ACIONAL

81	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	1	1	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Bueno	1	1	2	Malo	34	Regular
82	1	3	4	Regular	3	2	5	Bueno	2	2	4	Regular	2	3	2	2	9	Bueno	2	2	1	5	Regular	1	3	4	Regular	31	Regular
83	3	1	4	Regular	1	3	4	Regular	3	3	6	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	1	3	1	5	Regular	1	3	4	Regular	35	Bueno
84	3	3	6	Bueno	3	1	4	Regular	3	3	6	Bueno	2	3	1	2	8	Regular	2	3	2	7	Bueno	2	1	3	Malo	34	Regular
85	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	2	4	Regular	1	2	2	3	8	Regular	1	2	1	4	Malo	2	2	4	Regular	32	Regular
86	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	1	1	1	3	Malo	1	1	2	Malo	27	Regular
87	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	1	3	2	8	Regular	1	2	2	5	Regular	1	1	2	Malo	32	Regular
88	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	2	3	1	7	Regular	2	3	3	8	Bueno	3	3	6	Bueno	39	Bueno
89	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	2	1	2	3	8	Regular	3	3	3	9	Bueno	2	1	3	Malo	38	Bueno
90	2	3	5	Bueno	3	3	6	Bueno	3	3	6	Bueno	1	1	1	2	5	Malo	1	1	2	4	Malo	2	2	4	Regular	30	Regular

1	14	10	0			12	16	0				12	5	0				26		23	28									239
2	24	1	0			11	16	0				19	17	0				33		35	27									270
3	52	79	0			67	58	0				59	68	0				31		32	35									571
Total	90	90	0			90	90	0				90	90	0				90		90	90									1080



Anexo 8

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD CON EL ALFA DE CRONBACH

El valor del alfa de Cronbach para el instrumento de habilidades directivas fue:

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	30	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.701	15

Esto quiere decir que el instrumento de Habilidades Directivas es aceptable en un 0.701 por lo tanto los resultados son confiables según las recomendaciones de George y Mallery.

El valor del alfa de Cronbach para el instrumento de Clima organizacional fue:

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	30	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	30	100.0

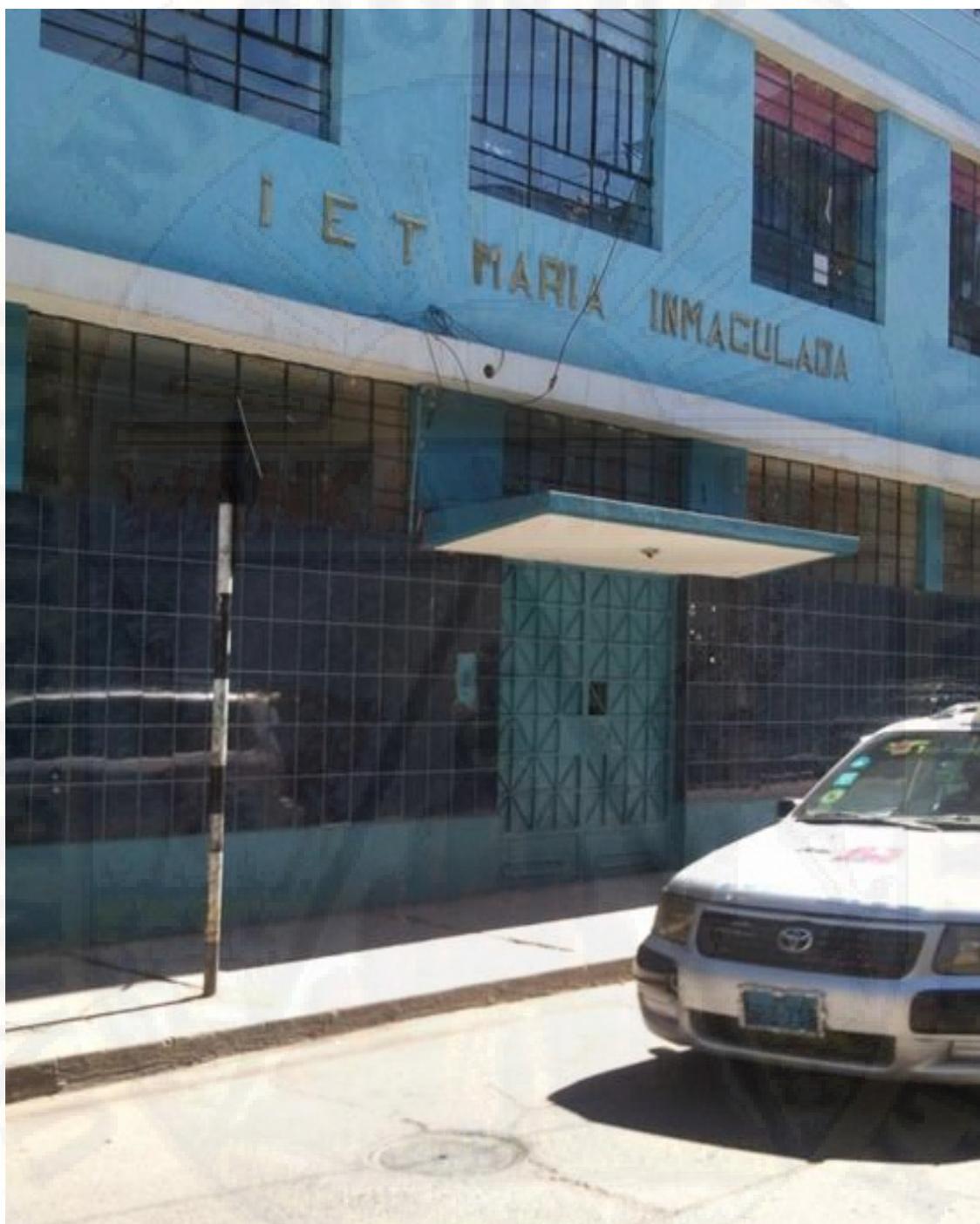
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.716	15

Esto quiere decir que el instrumento de Clima organizacional es aceptable en un 0.716 por lo tanto los resultados son consistentes o confiables según las recomendaciones de George y Mallery.

Anexo 9

Institución Educativa "María Inmaculada"



Anexo 10

Ficha de validación de instrumentos 01



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD
PROFESIONAL

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1. Título de la Investigación: Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa "María Inmaculada" - Huancayo.

1.2. Nombre de los instrumentos motivo de Evaluación: Cuestionarios de encuesta sobre habilidades directivas y clima organizacional.

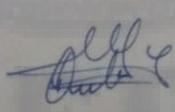
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Muy Deficiente				Deficiente				Regular				Buena				Muy bueno			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																X				
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
4. Organización	Existe una organización lógica.																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																	X			

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 88

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	YERSY MAGALY ORIHUELA CARAZAS	DNI N°	43835504
Dirección domiciliaria:	JF. HUAYTAPALLANA 480 EL TAMBO	Teléfono/Celular:	957 987385
Título Profesional	PROFESOR EN EDUCACIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS SOCIALES		
Grado Académico:	MAGISTER		
Mención:	EDUCACIÓN INFANTIL Y NEUROEDUCACIÓN		



Firma

Lugar y fecha: Huancayo, 15 de mayo 2020

Anexo 11

Ficha de validación de instrumentos 02



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD
PROFESIONAL

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1. Título de la Investigación: Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa "María Inmaculada" - Huancayo.

1.2. Nombre de los instrumentos motivo de Evaluación: Cuestionarios de encuesta sobre habilidades directivas y clima organizacional.

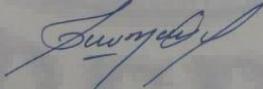
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Muy Deficiente					Deficiente					Regular					Buena					Muy bueno				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																X									
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																		X							
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																X									
4. Organización	Existe una organización lógica.														X											
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad															X										
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X						
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X						
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																	X								
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																		X							
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X							

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 83,5

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	Jose Miguel Mendoza Rutti	DNI N°	20106407
Dirección domiciliaria:	Saul Muñoz N° 176 - Chilca	Teléfono/Celular:	978855840
Título Profesional	Licenciado en Pedagogía y Humanidades		
Grado Académico:	Magister		
Mención:	Administración de la Educación		



Firma

Lugar y fecha: Huancayo, 19 de mayo del 2020

Anexo 12

Ficha de validación de instrumentos 03



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD
PROFESIONAL

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1. Título de la Investigación: Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa "María Inmaculada" - Huancayo.
 1.2. Nombre de los instrumentos motivo de Evaluación: Cuestionarios de encuesta sobre habilidades directivas y clima organizacional.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Muy Deficiente		Deficiente				Regular				Buena				Muy bueno					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado														X						
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																	X			
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																X				
4. Organización	Existe una organización lógica.														X						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad															X					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación														X						
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos														X						
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																X				
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																X				
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																X				

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80,5

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	LILIAN CATTY LAZARO ROMERO	DNI N°	20076472
Dirección domiciliaria:	Prolg. 13 de Noviembre 1650 EL TAMBO	Teléfono/Celular:	964980199
Título Profesional	PROFESOR EN EDUCACIÓN INICIAL		
Grado Académico:	MAGISTER		
Mención:	PSICOLOGÍA EDUCATIVA		



Firma
 Lugar y fecha: Huancayo, 17 de enero 2020