

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

Habilidades Directivas y Clima Institucional en la Escuela Militar de Chorrillos

Coronel Francisco Bolognesi – 2021

Presentada por

Cristian Edwin REYES GOMEZ

ASESOR

William Alberto HUAMANI ESCOBAR

Para optar al Grado Académico de

Doctor en Ciencias de la Educación

Lima – Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
"Alma Mater del Magisterio Nacional"



ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA
DIRECCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: Dr. Mario Florentino TELLO VEGA, Dr. José Eusebio CAMPOS DÁVILA, Dr. Aurelio GONZALES FLORES, Dr. Luis Enrique SIFUENTES DE LA CRUZ y Dr. William Alberto HUAMANI ESCOBAR;

De conformidad al Reglamento para Optar al **GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN** aprobado mediante la Resolución N° 2690-2017-R-UNE del 31 de agosto del 2017.

El candidato al **GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**.

Don **Cristian Edwin REYES GOMEZ** procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado: **HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI - 2021;**

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formuladas por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de Sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Aprobado con 16 (Dieciséis) Muy Buena

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en Lima a los treinta días del mes de noviembre del año dos mil veintidós.


.....
Dr. Mario Florentino TELLO VEGA
Presidente del Jurado


.....
Dr. José Eusebio CAMPOS DÁVILA
Jurado


.....
Dr. Aurelio GONZALES FLORES
Jurado


.....
Dr. Luis Enrique SIFUENTES DE LA CRUZ
Jurado


.....
Dr. William Alberto HUAMANI ESCOBAR
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional



ESCUELA DE POSGRADO
Comisión Permanente de Grados

Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 0079-2023-CPG-EP-UNE

El presidente de la Comisión Permanente de Grados de la Escuela de Posgrado

Hace Constar que:

La tesis titulada: *Habilidades Directivas y Clima Institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021*, de Cristian Edwin REYES GOMEZ, ha sido sometido, en su versión final, al software Turnitin y obtuvo un porcentaje del 24% de similitud con otras fuentes verificables, lo cual garantiza su originalidad e integridad académica. Asimismo; se comprobó la existencia de la constancia del corrector de estilo de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

La Molina, 09 de febrero de 2023

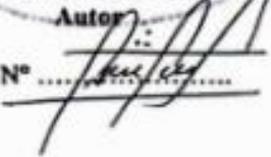

Dr. William Alberto HUAMANI ESCOBAR
Asesor

DNI N° 08386674


Dr. José Eusebio CAMPOS DÁVILA
Presidente
Comisión Permanente de Grados de EPG
DNI N° 06272478

Cristian Edwin REYES GOMEZ

Autor


DNI N°

Dedicatoria

Este trabajo se la dedico a mi familia,
por el soporte y la paciencia a lo largo
de todo este proceso.

Reconocimientos

Agradezco a todas las personas que participaron en el desarrollo de este estudio, en especial a mi asesor y a mis profesores.

Mi reconocimiento a la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, por ser un gran apoyo en la elaboración de este estudio.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|-----------|
| Caratula | i |
| Acta de sustentación | ii |
| Dedicatoria..... | iii |
| Reconocimientos | iv |
| Tabla de Contenidos..... | v |
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras | viii |
| Resumen | ix |
| Abstract | x |
| Introducción | xi |
| Capítulo I. Planteamiento del Problema | 13 |
| 1.1. Determinación del Problema | 13 |
| 1.2. Formulación del Problema..... | 15 |
| 1.2.1. Problema General..... | 15 |
| 1.2.2. Problemas Específicos..... | 15 |
| 1.3. Objetivos..... | 15 |
| 1.3.1. Objetivo General | 15 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 15 |
| 1.5. Limitaciones de la Investigación | 17 |
| Capítulo II. Marco Teórico | 18 |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación..... | 18 |
| 2.1.1. Antecedentes Nacionales..... | 18 |
| 2.1.2. Antecedentes Internacionales | 19 |
| 2.2. Bases Teóricas | 20 |
| 2.2.1. Habilidades Directivas | 22 |
| 2.3. Definición de Términos Básicos..... | 28 |
| Capítulo III. Hipótesis y Variables | 29 |
| 3.1. Hipótesis | 29 |
| 3.1.1. Hipótesis General | 29 |
| 3.1.2. Hipótesis Específicas..... | 29 |
| 3.2. Variables..... | 29 |
| 3.3. Operacionalización de Variables | 30 |
| Capítulo IV. Metodología | 31 |
| 4.1. Enfoque de la Investigación | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2. Tipo de Investigación | 31 |
| 4.3. Diseño de Investigación..... | 32 |
| 4.4. Población y Muestra | 33 |
| 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información | 33 |
| 4.5.1. Técnicas..... | 33 |
| 4.5.2. Instrumentos | 33 |
| 4.6. Tratamiento Estadístico | 33 |
| 4.7. Procedimiento..... | 35 |
| Capítulo V. Resultados | 36 |
| 5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos..... | 36 |
| 5.1.1. Validez | 36 |
| 5.1.2. Confiabilidad..... | 36 |
| 5.2. Presentación y Análisis de los Resultados..... | 37 |
| 5.2.1. Variable: Habilidades directivas | 37 |
| 5.2.2. Variable: Clima institucional..... | 49 |
| 5.2.3. Contrastación de hipótesis..... | 61 |
| 5.3. Discusión de Resultados..... | 65 |
| Conclusiones | 68 |
| Recomendaciones..... | 69 |
| Referencias..... | 70 |
| Apéndices..... | 75 |
| Apéndice A. Matriz de Consistencia | 76 |
| Apéndice B. Cuestionario 1: Habilidades Directivas | 78 |
| Apéndice C. Cuestionario 1: Clima Institucional..... | 80 |
| Apéndice D. Confiabilidad del Instrumento..... | 82 |
| Apéndice E. Resultado de las Encuestas | 83 |
| Apéndice F. Ficha Técnica | 86 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i> | 30 |
| Tabla 2 <i>Escala de coeficiente de correlación</i> | 34 |
| Tabla 3 <i>Frecuencia del ítem N° 1</i> | 37 |
| Tabla 4 <i>Frecuencia del ítem N° 2</i> | 38 |
| Tabla 5 <i>Frecuencia del ítem N° 3</i> | 39 |
| Tabla 6 <i>Frecuencia del ítem N° 4</i> | 40 |
| Tabla 7 <i>Frecuencia del ítem N° 5</i> | 41 |
| Tabla 8 <i>Frecuencia del ítem N° 6</i> | 42 |
| Tabla 9 <i>Frecuencia del ítem N° 7</i> | 43 |
| Tabla 10 <i>Frecuencia del ítem N° 8</i> | 44 |
| Tabla 11 <i>Frecuencia del ítem N° 9</i> | 45 |
| Tabla 12 <i>Frecuencia del ítem N° 10</i> | 46 |
| Tabla 13 <i>Frecuencia del ítem N° 11</i> | 47 |
| Tabla 14 <i>Frecuencia del ítem N° 12</i> | 48 |
| Tabla 15 <i>Frecuencia del ítem N° 13</i> | 49 |
| Tabla 16 <i>Frecuencia del ítem N° 14</i> | 50 |
| Tabla 17 <i>Frecuencia del ítem N° 15</i> | 51 |
| Tabla 18 <i>Frecuencia del ítem N° 16</i> | 52 |
| Tabla 19 <i>Frecuencia del ítem N° 17</i> | 53 |
| Tabla 20 <i>Frecuencia del ítem N° 18</i> | 54 |
| Tabla 21 <i>Frecuencia del ítem N° 19</i> | 55 |
| Tabla 22 <i>Frecuencia del ítem N° 20</i> | 56 |
| Tabla 23 <i>Frecuencia del ítem N° 21</i> | 57 |
| Tabla 24 <i>Frecuencia del ítem N° 22</i> | 58 |
| Tabla 25 <i>Frecuencia del ítem N° 23</i> | 59 |
| Tabla 26 <i>Frecuencia del ítem N° 24</i> | 60 |
| Tabla 27 <i>Frecuencia del ítem N° 25</i> | 61 |
| Tabla 28 <i>Frecuencia del ítem N° 26</i> | 62 |
| Tabla 29 <i>Frecuencia del ítem N° 27</i> | 63 |
| Tabla 30 <i>Frecuencia del ítem N° 28</i> | 63 |
| Tabla 31 <i>Frecuencia del ítem N° 29</i> | 64 |
| Tabla 32 <i>Frecuencia del ítem N° 30</i> | 64 |
| Tabla 33 <i>Frecuencia del ítem N° 31</i> | 65 |
| Tabla 34 <i>Frecuencia del ítem N° 32</i> | 65 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Diagrama del ítem N° 1. | 38 |
| <i>Figura 2.</i> Diagrama del ítem N° 2. | 39 |
| <i>Figura 3.</i> Diagrama del ítem N° 3. | 40 |
| <i>Figura 4.</i> Diagrama del ítem N° 4. | 41 |
| <i>Figura 5.</i> Diagrama del ítem N° 5. | 42 |
| <i>Figura 6.</i> Diagrama del ítem N° 6. | 43 |
| <i>Figura 7.</i> Diagrama del ítem N° 7. | 44 |
| <i>Figura 8.</i> Diagrama del ítem N° 8. | 45 |
| <i>Figura 9.</i> Diagrama del ítem N° 9. | 46 |
| <i>Figura 10.</i> Diagrama del ítem N° 10. | 47 |
| <i>Figura 11.</i> Diagrama del ítem N° 11. | 48 |
| <i>Figura 12.</i> Diagrama del ítem N° 12. | 49 |
| <i>Figura 13.</i> Diagrama del ítem N° 13. | 50 |
| <i>Figura 14.</i> Diagrama del ítem N° 14. | 51 |
| <i>Figura 15.</i> Diagrama del ítem N° 15. | 52 |
| <i>Figura 16.</i> Diagrama del ítem N° 16. | 53 |
| <i>Figura 17.</i> Diagrama del ítem N° 17. | 54 |
| <i>Figura 18.</i> Diagrama del ítem N° 18. | 55 |
| <i>Figura 19.</i> Diagrama del ítem N° 19. | 56 |
| <i>Figura 20.</i> Diagrama del ítem N° 20. | 57 |
| <i>Figura 21.</i> Diagrama del ítem N° 21. | 58 |
| <i>Figura 22.</i> Diagrama del ítem N° 22. | 59 |
| <i>Figura 23.</i> Diagrama del ítem N° 23. | 60 |
| <i>Figura 24.</i> Diagrama del ítem N° 24. | 61 |

Resumen

Este trabajo cuantitativo correspondió a una tipología aplicada, por lo que se desarrolló bajo un procedimiento no experimental, acogiéndose al alcance correlacional y descriptivo; cuyo fin fue determinar la correlación entre las habilidades directivas y el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2021. Asimismo, se diseñó un cuestionario de medición con respecto a las variables de estudio y se tomó en cuenta una muestra censal que estuvo conformada por 73 maestros. Finalmente, gracias al SPSS se estimaron los datos y se obtuvo un acoplamiento cuyo valor de Rho fue de 0.725, lo que indicó que existe una moderada y positiva correlación entre las variables estudiadas.

Palabras clave: Habilidades, Directivo, Clima y Institucional.

Abstract

This quantitative study corresponded to an applied typology, so it was developed under a non-experimental procedure, using a correlational and descriptive scope; its purpose was to determine the correlation between managerial skills and the institutional climate in the Military School of Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2021. Likewise, a measurement questionnaire was designed with respect to the study variables and a census sample of 73 teachers was taken into account. Finally, thanks to SPSS, the data were estimated and a coupling was obtained whose Rho value was 0.725, which indicated that there is a moderate and positive correlation between the variables studied.

Key words: Skills, Managerial, Climate and Institutional.

Introducción

Respecto a las habilidades directivas, estas son definidas por (Sima, 2015) como aquellas capacidades, actitudes y saberes que posee un directivo y que le permiten dirigir una institución de forma efectiva. Es por eso que, para poder dirigir convenientemente los directores deben desarrollar estas habilidades, las cuales tienen una participación relevante en el logro de metas institucionales. Además, dichas habilidades también se obtienen por medio de los estudios, la experiencia con la que cuenta el líder o sus cualidades personales, tales como: su edad, los motivos para desarrollarse como profesional, la formación, sus vivencias, entre otros.

Cabe resaltar que, dentro del campo educativo, estas habilidades directivas se vinculan directamente con las destrezas, estrategias y técnicas que el director posee y emplea con el grupo de docentes para la gestión de aprendizaje de calidad en los alumnos.

Por otra parte, el clima institucional viene a ser las características del ambiente de trabajo que los colaboradores perciben y que les permite o motiva a laborar cada día. Un clima agradable será alentador y mejorará el trabajo que se viene realizando ya que un clima tenso siempre obstaculizará la labor de quienes prestan un servicio en la institución.

Es necesario destacar que, el clima institucional es el resultado de las ideas que tienen los colaboradores de la institución en donde laboran. Una comunicación asertiva, el respeto mutuo, la presencia de valores, los sentimientos de pertenencia, la aceptación, el apoyo recíproco y la sensación de satisfacción son algunos de los aspectos que determinan un clima beneficioso en una entidad (Alves, 2007).

A partir de ello, se determinó efectuar una indagación al respecto; ésta, tuvo como finalidad identificar la conectividad entre las variables en alusión. Asimismo, se expusieron sugerencias útiles y factibles, concernientes a la temática.

El trabajo investigativo se organizó en V capítulos:

I Capítulo: Se dio a conocer el planteamiento del problema, se señalaron los objetivos, se expuso la importancia y aquellos alcances que se tomaron en consideración, y para ultimar esa sección se fijaron las limitaciones que se tuvieron para llevar a cabo este trabajo.

II Capítulo: Se confeccionó la estructura teórica, plasmando en ella los antecedentes nacionales e internacionales, se incluyeron significativas teorías y se indicaron las terminologías básicas.

III Capítulo: Se desarrollaron los supuestos del estudio, prosiguiendo con la matriz de operacionalización.

IV Capítulo: en este apartado se dieron a conocer aspectos metodológicos que se han considerado para la investigación.

V Capítulo: Se interpretaron los resultados, se procedió a contrastar las hipótesis y para concluir, se expuso la discusión.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1. Determinación del Problema

Con el transcurrir de los años, las instituciones han empezado a requerir de personal competente, que no sólo cuenten con capacidades técnicas, sino que dominen las habilidades directivas necesarias para efectuar una buena labor. (Ramírez-Rojas, 2018) manifiesta que este tipo de líderes con habilidades directivas desarrolladas poseen la destreza para hacer frente a los desafíos de la actualidad y responder con una gestión efectiva, otorgando así, ventajas a la institución. Es por eso que, hoy en día las organizaciones se enfocan en perfeccionar las habilidades comunicativas, de liderazgo y el pensamiento estratégico de su equipo directivo.

Es oportuno precisar que las habilidades directivas se obtienen por medio del aprendizaje y que si se lleva a cabo una capacitación apropiada de las mismas pueden potenciarse. Consiguientemente, en Colombia, (Donawa & Gámez, 2019) argumentan que los directivos carecen de las habilidades directivas y gerenciales que se consideran fundamentales para que la innovación haga presencia en la actualidad organizacional. Esto representa una pérdida para las instituciones debido a que no pueden responder de manera competitiva ante cualquier exigencia.

En Perú, (Aguilar & Guerrero, 2014) realizaron un estudio acerca de las habilidades directivas que emplean los gestores para incrementar en el personal docente, la satisfacción laboral, concluyendo que aunque exista una asociación entre las variables, el 52,9% de los maestros encuestados indicaron estar en desacuerdo con respecto a las habilidades personales e interpersonales del director de la institución, evidenciando la desmotivación, falta de interés en sus funciones y la ineficacia en la solución de conflictos de la comunidad educativa.

En base a esto, se puede determinar que es un gran reto para el campo educacional formar profesionales con bases teóricas y pedagógicas enfocadas en el manejo correcto de situaciones de dirección gerencial. Es por ello que, hoy en día los individuos que han logrado desarrollar habilidades directivas son los más solicitados por las organizaciones, ya que están aptos para dirigir con responsabilidad situaciones problemáticas, afrontándolas de manera organizada y eficiente.

Por otra parte, en la actualidad muchas instituciones comienzan a preocuparse por el clima en el cual laboran, en otras palabras, la imagen institucional. Por ello, empiezan a emplear diversas tácticas de motivación para así alcanzar un correcto desempeño laboral debido a que es de conocimiento general que un agradable clima institucional permite obtener una adecuada satisfacción laboral.

Por ejemplo, de acuerdo a (Aguado, 2012), en Perú existen ciertas diferencias en los niveles de participación de los actores educativos, debido a que hay algunos individuos que apoyan una participación limitada, en base a la función que cada persona ejecute, en tanto que los demás proponen una implicación sustantiva y drástica. Esto, claramente afecta el logro de un clima institucional grato, disminuyendo la motivación, el grado de productividad y de satisfacción que atraviesan los colaboradores, quienes pertenecen a la entidad.

En este marco, es necesaria la investigación y comprensión de las características que corresponden al clima institucional de la Escuela Militar; y de la misma forma, identificar las habilidades directivas de los gestores de la institución en mención, lo cual permitirá elaborar sugerencias y/o recomendaciones en beneficio de la comunidad educativa.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

PG: ¿De qué manera las habilidades directivas se correlacionan con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1: ¿De qué manera las habilidades personales se correlacionan con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?

PE2: ¿De qué manera las habilidades interpersonales se correlacionan con la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?

PE3: ¿De qué manera las habilidades grupales se correlacionan con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

OG: Identificar la correlación entre las habilidades directivas y el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

OE1: Identificar la correlación entre las habilidades personales y la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

OE2: Identificar la correlación entre las habilidades interpersonales y la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

OE3: Identificar la correlación entre las habilidades grupales y la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

1.4. Importancia y alcances de la investigación

Este trabajo permitirá conocer las habilidades directivas que posee el gestor de la entidad formativa en mención, y partiendo de ese punto, formular y aplicar estrategias que contribuyan en la mejora continua del clima institucional.

Punto de vista teórico: Esta tesis contiene información significativa acerca de las variables de estudio con el fin de ahondar las concepciones y proporcionar ideas a la elaboración del marco teórico.

Punto de vista práctico: Este estudio pretende contribuir con la Escuela Militar, proporcionando los hallazgos al equipo directivo de la institución con el fin de que se tomen en cuenta los datos más importantes y se planteen nuevas estrategias de mejora ante la problemática expuesta.

Punto de vista metodológico: Este estudio contó con variedad de instrumentos, tales como: ficha de observación, cuadros estadísticos y cuestionarios; los cuales fueron necesarios para la elaboración del trabajo y posibilitaron la búsqueda de respuestas ante los problemas planteados.

Alcance temporal: I semestre del 2019.

Alcance social: El plantel docente de la Escuela Militar, fue la agrupación que participó en el presente estudio.

Alcance espacial: Se procedió a efectuar el trabajo en Chorrillos, Lima – Perú.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Se presentaron complejidades al aplicar los instrumentos, ya que cierta cantidad de profesores estuvieron apresurados por terminar de llenar los cuestionarios. Otra dificultad que se tuvo fue con respecto a la búsqueda de antecedentes, ya que para la variable “habilidades directivas” se encontraron estudios desactualizados, y para la variable “clima institucional” se hallaron diversos trabajos, pero orientados a un modelo organizacional. Por ello, se tuvo que llevar a cabo una meticulosa búsqueda en diferentes plataformas con el fin de poder terminar de forma satisfactoria el trabajo.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

(Fustamante, 2019) comparó el clima organizacional entre dos entidades públicas educacionales de Ventanilla - Callao, la primera de gestión por convenio y la segunda de gestión pública. Trabajó con cuestionarios, consideró a una población de 46 maestros de la primera entidad y 20 maestros de la segunda. Concluyó que el clima organizacional en ambos centros formativos estuvo en un nivel alto, sin embargo, no en la misma proporción ya que los niveles de las dimensiones planteadas son similares en las dos instituciones, pero la distribución de las mismas no precisamente igual.

(Puyo, 2018) identificó el nexo existente entre las habilidades directivas y la motivación en los educadores. Trabajó bajo el paradigma cuantitativo, desarrollando el nivel descriptivo correlacional y optando por el procedimiento no experimental. Tomó en consideración a una muestra de 108 educadores. Los cuestionarios contaban con la fiabilidad requerida, es decir, la variable habilidades directivas, obtuvo una confiabilidad de 0.961; y la variable motivación, arrojó una confiabilidad de 0.970. Finalmente, con el coeficiente de $\rho=0.924$, concluyó la existencia de asociación entre las variables desarrolladas en la Institución Educativa Carlos Wiesse.

(Meza-Loreña, 2021) estableció la correspondencia entre la gestión estratégica y el clima institucional en el plantel docente. Además, elaboró un estudio correlacional, eligió trabajar con el diseño no experimental (de corte transversal) y optó por la tipología aplicada. Fueron 23 maestros de la institución los que conformaron la muestra y se hizo uso del cuestionario como instrumento, el cual contó una fiabilidad de 0.966. Concluyó que, si existe una vinculación significativa entre las variables.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

(Zans, 2017) evaluó el nexo entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y educadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El trabajo empleó un enfoque mixto, por lo que optó por trabajar con el alcance descriptivo – explicativo, por otro lado, los 88 colaboradores fueron parte de la población y de ellos se sacó a 59 de ellos para la muestra. Concluyó que se necesita motivar a las autoridades o jefes responsables de áreas para que contribuyan en el logro de un clima organizacional apropiado, también atender de forma inmediata las consultas de los colaboradores, escuchar las ideas de la comunidad universitaria y fortalecer la toma de decisiones grupal.

(Sotelo & Figueroa, 2017) determinaron la reciprocidad entre el clima organizacional y la calidad en el servicio percibido por los colaboradores de una institución de nivel medio superior. Con respecto a la metodología de estudio, el trabajo perteneciente al enfoque cuantitativo, fue desarrollado bajo el diseño experimental, considerando al alcance correlacional. Tuvieron una muestra de 28 docentes y 24 administrativos, usaron el cuestionario para congregar información. Asimismo, emplearon la técnica de análisis estadístico de regresión lineal simple, formularon una ecuación de regresión y llevaron a cabo el análisis de supuestos. Concluyeron que las variables se correlacionan de forma positiva.

(Álvarez, 2017) identificó el nivel de repercusión que tiene el clima institucional en la gestión frente al rendimiento académico. Fue un estudio cuanti-cualitativo, descriptivo y la muestra fue de 72 docentes, 357 alumnos, 294 padres de familia y 5 directivos. Se hizo uso del criterio de consistencia interna y la entrevista semiestructurada como instrumentos. Concluyó que aunque se deban realizar mejoras con respecto a la primera variable es relevante subrayar que en la entidad educativa sí se observa un clima agradable, lo que contribuye de gran manera en el rendimiento académico de los educandos.

2.2. Bases Teóricas

Variable Habilidades directivas: Teoría teoría de las habilidades de (Katz, 1955)

El creador de esta teoría se enfocó en la importancia de conocer las habilidades con las que necesita contar un directivo para efectuar una buena labor, debido que algunos sí tienen éxito y otros no. Es por eso que, Katz realizó una minuciosa búsqueda y logró identificar tres tipos de habilidades:

- **Habilidades técnicas:** Estas son consideradas los saberes de un área de trabajo determinada, los cuales han sido adquiridos por medio de estudios o prácticas. Particularmente incluye el dominio de los métodos involucrados, los procesos, procedimientos o técnicas.
- **Habilidades humanas:** Son habilidades desarrolladas al interactuar con individuos, ya sean directores, jefes, colaboradores, etc. Es cuando el directivo sabe cómo comunicarse con terceros, hace uso del trabajo colaborativo, se encarga de mantener un buen clima laboral y reflexiona antes de tomar decisiones relevantes.
- **Habilidades conceptuales:** En esta habilidad el directivo debe ver y entender a la entidad como un todo, también debe pensar y gestionar situaciones complejas e

indeterminadas, en donde se debe de dar entendimiento a la estructura y a su vinculación de todos los elementos de la entidad.

El aporte de esta teoría para el presente estudio beneficia de forma notable al ámbito educativo, ya que se evidencian características relevantes acerca de las habilidades directivas, las cuales podrán ser analizadas por el equipo directivo de la institución para potenciarlas y ponerlas en práctica.

Variable Clima institucional: Teoría del Clima organizacional de (Likert, 1968).

Esta teoría se basa en que el comportamiento adaptado por un individuo depende del accionar administrativo en la organización y los hechos que el sujeto percibe en el transcurso de sus actividades, es por eso que el autor indica que la actuación está determinada por la perspectiva.

El autor propone 03 tipos de variables que determinan las cualidades propias de una entidad y que tienen repercusión en la perspectiva individual del clima.

- V. causales: enfocadas en demostrar cómo una entidad crece y genera resultados. Entre ellas están: la competencia, las decisiones, la estructura organizativa y la administrativa y las actitudes.
- V. intermedias: orientadas a evaluar la situación interna de la organización, reflejándose en aspectos tales como: comunicación, toma de decisiones, rendimiento y motivación. Simbolizan valor, debido a que establecen los procedimientos organizacionales.
- V. finales: Son el producto del efecto causado por las variables anteriormente nombradas. Se enfocan en fijar los resultados, los cuales son desarrollados por la entidad, algunas son: la ganancia, productividad y pérdida.

En este marco, la presente investigación se fundamenta en esta teoría debido a que describe aspectos importantes a tomar en cuenta para poder alcanzar un clima agradable.

2.2.1. Habilidades Directivas

Definiciones

(Bermudez & Bravo, 2016) sostienen que las habilidades directivas son las conductas observables y usuales que emplea un individuo al momento de desempeñar sus funciones directivas, y, por consiguiente, el cumplimiento de metas institucionales. Para alcanzar dichas metas, el director debe mostrar conductas y comportamientos acorde a sus funciones.

Asimismo, las habilidades directivas son denominadas destrezas, aptitudes, conductas o saberes que posee el directivo y que le ayudarán a dirigir, permitiéndole influir de forma apropiada en terceros con la intención de concretar las metas previstas en los planes de trabajo. (Ramírez, 2018)

(Manager, 2016) añade que, dichas habilidades son bastante significativas y fundamentales para un mejor desempeño, más efectivo y en busca de un funcionamiento óptimo de la organización.

Finalmente, (ENAE, 2018) manifiesta que las habilidades directivas pueden definirse como el grupo de capacidades personales que el director utiliza a diario para efectuar sus labores, influir de buena manera y obtener los resultados esperados en beneficio de la institución educativa. De esta forma, el director es quien debe poner en práctica todas sus aptitudes y competencias con el fin de dirigir al personal docente, administrativo, de servicio y a toda la comunidad educacional hacia la búsqueda de los logros de aprendizaje de calidad de los alumnos.

Modelo de las Habilidades Directivas

A medida que se escala en el camino profesional, al tener el puesto de director, es obligatorio contar con nuevas habilidades ya que la responsabilidad aumenta. Por lo tanto, (Reh, 2009) creó un patrón llamado "pirámide de habilidades directivas", la cual agrupa

los aspectos necesarios para que un director pueda organizarse y realizar una adecuada gestión.

Dicha pirámide abarca 04 niveles:

- Nivel 01, ahí se encuentran destrezas esenciales tales como la planificación, la organización, la dirección y el control.
- Nivel 02, se plasman las destrezas enfocadas en el desarrollo de los colaboradores, entre ellas la motivación, la capacitación, el entrenamiento y la fomentación de la participación de los subordinados.
- Nivel 03: se ubican las destrezas que generan un impacto en el compromiso personal, entre ellas la gestión del tiempo y efectividad.
- Nivel 04, es la cúspide de la pirámide, aquí solamente hay una destreza, la cual es la más compleja, esta es la de aprender y la desarrollar el liderazgo.

Dimensiones

Habilidades Personales

Estas habilidades son las cualidades del temperamento de un individuo en particular, las cuales utiliza en su rutina diaria y en su trabajo, permitiéndole desarrollarse con facilidad en el ambiente laboral.

(Whetten & Cameron, 2011) argumentan que esta dimensión se enfoca en el autocontrol y la gestión de los sentimientos, además hace uso de la empatía y el dominio del estrés resulta un elemento fundamental.

Las destrezas personales de los gestores son reflejadas en su adaptabilidad, en su introspección, en su mentalidad positiva, en su nivel superior de energía, en la lucha por el liderazgo y por el conocimiento, en cómo valora su entorno, entre otras. (Zakarevičius & Župerkien, 2008).

Habilidades Interpersonales

Estas comprenden la interactividad con terceros, es decir, el gestor se encarga de otorgar su ayuda, motivar a sus subordinados y respetar las diferencias entre los demás.

Dentro de esta dimensión, se considera primordial el uso de redes de comunicación efectivas, las cuales se encargan de potenciar y desarrollar las habilidades comunicativas ya que el director requiere de ellas para compartir datos relevantes de forma asertiva y optimista, mostrándose reflexivo y capaz de gestionar éticamente, el cambio en circunstancias inciertas.

La confianza es otra de las habilidades interpersonales, factor imprescindible dentro de las organizaciones. Esta habilidad se encarga de hacer que los demás confíen en uno mismo. Por ende, esta es vista como la voluntad de uno en creer en los discursos, decisiones y acciones de otros. (Chen & Sriphon, 2021)

Habilidades grupales

Representan a la facilidad del director para propiciar el trabajo participativo, en la que asigna a cada miembro una función en base a sus fortalezas con la intención de concretar los objetivos, impulsando la autoeficacia y autodeterminación en los demás.

Un director con dichas habilidades se encarga de promover la integración en la comunidad, crear un ambiente positivo y manejar apropiadamente cualquier diferencia que surja entre los docentes. (Whetten & Cameron, 2011)

En adición a esto, las habilidades de grupo promueven la colaboración, implicando un proceso mediante el cual los integrantes se congregan para meditar y decidir acerca del futuro de la comunidad. (Fedorowicz, Olivia, & Burrowes, 2020)

2.2.2. Clima Institucional

Definiciones

(Rivera & Nuñez Partido, 2008) afirman que el clima institucional es la idea que un individuo tiene acerca de su institución y del ambiente laboral. Esta variable se basa en el

nivel beneficioso o no del contexto laboral que le asignan los individuos que forman parte de la organización.

(Rodríguez, 2004) la define como la percepción de los integrantes de un centro educativo con respecto a la labor que realizan, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y a las numerosas reglas que repercuten en el trabajo.

Por otro lado (Martínez, 2003), expone que el clima institucional se refiere a una reacción de las personas ante un escenario, pudiendo ser de bienestar, resistencia, satisfacción o participación.

Finalmente, para (Brunet, 1999) es la manera en que los colaboradores evidencian la realidad y también es la opinión que tienen acerca de la misma, lo cual es de gran relevancia para el centro educativo.

Tipos de clima institucional

Todas las relaciones humanas van formando un tipo de ambiente institucional, el cual se podrá caracterizar por la confianza o unión; y, por otra parte, por su artificialidad y apatía o por sus problemas y disconformidades. Es por eso que, (Martín, 2000) propone dos tipos de clima institucional:

Clima de tipo autoritario:

Sistema I: Autoritarismo explotador

Caracterizado por el nivel bajo de confianza del consejo directivo con los trabajadores. Es por eso que, las decisiones y las metas institucionales son llevadas a cabo por los directivos y acatadas por toda la comunidad educativa.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

Se trata de la confianza en términos “flexibles” que otorga el consejo directivo a los subordinados. Por lo tanto, gran parte de las decisiones son asumidas por los directivos y

para algunos aspectos se consideran la postura de los puestos menores, mas no ejercen influencia en la toma de decisiones.

Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

Caracterizado por el aumento de confianza que tiene el consejo directivo con sus colaboradores. Es decir, las decisiones y normativas normalmente son asumidas por los directivos, sin embargo, a los subordinados se les permite tomar decisiones en niveles de inferioridad.

Sistema IV: Participación grupal

Es cuando el consejo directivo tiene su total confianza en sus colaboradores. En otras palabras, las decisiones se encuentran dispersas en la totalidad de la entidad, y están bien incluidas en cada uno de los niveles. Además, con este sistema los trabajadores sienten motivación por su participación y por la mejora de los métodos de trabajo. Es allí, en donde se forma una relación de amistad y familiaridad entre los miembros del consejo directivo y los colaboradores.

Dimensiones

Motivación

Según (Fischman, 2000) existen 02 tipos de motivación: la interna y la externa. Respecto a la interna, por su vocación y propia voluntad, el educador va a laborar asumiendo un compromiso para concretar metas. Mientras que, la externa solo funciona cuando existen incentivos y beneficios, es decir, está únicamente asociado a la recompensa que el profesional quiere recibir, mas no siente pasión por lo que hace.

Las fuentes de motivación verdaderas para un educador en su quehacer pedagógico son: el aprecio que tienen los demás por su desempeño como docente, las oportunidades que le brindan, los recursos pedagógicos que la institución le otorga para sus clases, los

proyectos que conllevan a desafíos y la fomentación de su desarrollo personal, entre otros.

Participación

(Chiavenato, 2000) toma en consideración a los individuos como socios no como recursos en una organización, es por eso que manifiesta que la contribución y participación de individuos es provechosa. Si bien es cierto, todos somos parte de una organización con el objetivo de hacerla progresar ya que ello nos permitirá desarrollarnos, así continuar con el progreso profesional. No obstante, para lograrlo debemos asegurarnos de participar en todas las actividades programadas.

Es necesario agregar que, esta dimensión se basa en la manera de relacionarse e involucrase de los actores educativos en reuniones y en otras actividades, integrándose y manteniendo el respeto entre colegas.

Reciprocidad

En toda entidad educativa es necesario cubrir las mutuas expectativas, ya sea del sujeto o de la institución, las cuales trascienden de un contrato formal laboral entre el colaborador y la organización. También es definido como un procedimiento de complementariedad es en el cual el trabajador y su entidad son parte uno del otro. Cada uno analiza lo que está dando y lo que está recibiendo en compensación, es decir, que debe prevalecer el sentimiento de reciprocidad.

De acuerdo a (Yataco, 2014) cuando un trabajador obtiene recompensas por parte de la institución, y estas son mayores que sus esfuerzos, percibirá una relación exitosa. En cambio, si no tiene esta perspectiva, es probable que el individuo dañe más su vínculo con la institución e incluso este podría renunciar.

Los principales aspectos en donde se evidencia la reciprocidad, respecto a los beneficios que cualquier institución debe otorgar a sus colaboradores, son los siguientes:

- Sistema de promociones.

- Sistema de remuneración y prestaciones.
- Sistema de socialización institucional.
- Sistema de capacitación y desarrollo de los RRHH.
- Programas de integración de nuevos empleados.
- Estabilidad laboral.
- Sistemas o programas de bienestar social.

2.3. Definición de Términos Básicos

Director. (Gómez de Silva, 1988) argumenta que es aquella persona que dirige o administra una institución u organización.

Habilidades. Es la capacidad de un individuo de llevar a cabo cualquier tarea o acción en base de la experiencia obtenida con anterioridad. (Savin, 1982)

Institución. (Weber, 2005) indica que es como una organización y un reagrupamiento de acuerdo con las orientaciones de actos comunes de sujetos y grupos, tales como: empresas, asociaciones voluntarias, instituciones políticas y organizaciones que poseen normas determinadas.

Liderazgo. Influencia interpersonal ejecutada en una circunstancia por un individuo a otros, dirigida por medio de la comunicación a la obtención de alguna meta en particular. (Chiavenato, 2004)

Motivación. Es la conducta originada por deseos internos del ser humano, la cual se orienta a alcanzar las metas que puedan satisfacer sus necesidades. (Marín, Melgar, & Castaño, 1990)

Reciprocidad. Es el vínculo de brindar y recibir de manera mutua entre el sujeto y su organización. (Marín, Melgar, & Castaño, 1990)

Trabajo colaborativo. (Carranza, 2008) asegura que es la participación total de los agentes pedagógicos, que tiene como propósito ejecutar procesos educativos de calidad.

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

HG: Las habilidades directivas se correlacionan con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

3.1.2. Hipótesis Específicas

HE1: Las habilidades personales se correlacionan con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

HE2: Las habilidades interpersonales se correlacionan con la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

HE3: Las habilidades grupales se correlacionan con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

3.2. Variables

Variable 1: Habilidades directivas

Variable 2: Clima institucional

3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Técnicas | Instrumentos |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|---|--|
| Variable 1 Habilidades directivas | Habilidades personales | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dirigir • Manejo de estrés • Actitud enérgica • Uso del pensamiento crítico | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Observación • Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Tablas estadísticas • Cuestionarios |
| | Habilidades interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> • Confianza y seguridad • Comunicación asertiva con la comunidad educativa • Respeto • Influencia sobre la comunidad educativa | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Observación • Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Tablas estadísticas • Cuestionarios |
| | Habilidades grupales | <ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Trabajo colaborativo • Creación de ambiente positivo • Manejo adecuado de conflictos grupales | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Observación • Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Tablas estadísticas • Cuestionarios |
| | Motivación | <ul style="list-style-type: none"> • Integración social • Incentivos • Aprecio por la labor docente • Otorgamiento de recursos pedagógicos | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Observación • Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Tablas estadísticas • Cuestionarios |
| Variable 2 Clima institucional | Participación | <ul style="list-style-type: none"> • Intervención en decisiones • Respeto al comunicar • Libertad de expresión • Estabilidad laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Observación • Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Tablas estadísticas • Cuestionarios |
| | Reciprocidad | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Remuneración justa • Apoyo mutuo | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Observación • Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Tablas estadísticas • Cuestionarios |

Capítulo IV

Metodología

4.1. Enfoque de la Investigación

De acuerdo a (Bryman, 2004) la investigación cuantitativa se enfoca en cuestiones observables, los cuales arrojan resultados numéricos con el fin de obtener generalizaciones acerca de lo que se plantea como estudio. Por ello, se desarrolló una metodología cuantitativa para puntualmente focalizar la explicación de la semejanza entre las variables estudiadas, destacando las características que evidencien su vinculación.

4.2. Tipo de Investigación

Según (Arias, 2012) la investigación del tipo aplicada se centra en la disponibilidad de estudios ejecutados, de los cuales se obtienen nuevos saberes con el fin de entender y percibir de mejor forma una determinada situación o realidad.

La presente investigación correspondió al tipo ya mencionado debido a que se trabajó con varias fuentes provechosas sostenidas en documentos académicos, revistas científicas, libros, teorías, entre otros.

Por otro lado, (Sánchez & Reyes, 2015) menciona que la investigación descriptiva está orientada a detallar, esclarecer y predecir la consecuencia de dos variables en una población, permitiendo buscar reglas generales que causen efectos científicos. De igual

modo es correlacional, ya que se conduce a solucionar el nivel de acoplamiento entre dos o más variables.

Es por eso que, se determinó que la investigación corresponde a este nivel ya que este estudio describió con precisión propiedades, particularidades y aspectos determinantes, que a partir de la evaluación posibilitaron hallar la diferenciación de las variables y la relación que estas guardan.

4.3. Diseño de Investigación

(Achaerandio, 2010) postula que los diseños no experimentales no aplican en el contexto alterando las variables de este mismo, sino que observan, recuperan y analizan los hechos de éstas sin que sufran variaciones. Por ende, el presente estudio se definió no experimental.

En adición, dado a que la presente investigación se delimita de forma temporal habiendo sido aplicada en un rango predeterminado de tiempo, se determinó transversal. Tomando como argumento lo expuesto por (Bernal, 2010) que señala que la investigación transversal adquiere datos de uno o más objetos de estudio en un tiempo y momento específico.

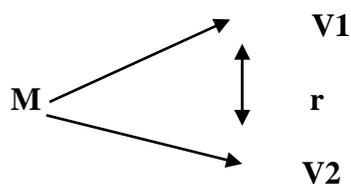


Figura 1. Diseño de Investigación

Donde:

M: Muestra

O: Observación y medición de una variable

r: Relación entre ambas variables

4.4. Población y Muestra

(Latorre, Del Rincón, & Arnal, 2003) argumentan que la población hace alusión al total de un conjunto de sujetos, pudiendo ser estas personas, eventos, objetos, etc.; en los que se ha precisado estudiar la problemática.

Asimismo, (Hayes, 1999) indica que la característica fundamental del muestreo es que los resultados sean propios de la población en su totalidad, de tal manera que la muestra es toda la población, utilizando esta técnica cuando es preciso que todos los sujetos manifiesten sus ideas o si se tiene una base de datos accesible. Finalmente, en base a lo anteriormente expuesto, la muestra censal fue de 73 docentes de la entidad formativa.

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

4.5.1. Técnicas

Se recurrieron a las siguientes:

- **Análisis documental:** Recopilación de información pedagógica y científica tales como libros, tesis, autores y otros textos de suma importancia.
- **Encuesta:** Procedimiento dirigido a los docentes de la institución en alusión.
- **Observación:** Fue de gran relevancia evidenciar y registrar hechos para este trabajo.

4.5.2. Instrumentos

- Cuestionarios
- Tablas estadísticas

4.6. Tratamiento Estadístico

Terminada la encuesta, se recolectó información y prontamente fue ingresada al SPSS, procesándose con el método estadístico descriptivo, el cual posibilitó el análisis de las frecuencias correspondientes a cada elemento; de igual manera, se empleó el método estadístico inferencial, el cual demostró los niveles de correlación y la comprobación de las hipótesis formuladas.

El coeficiente Rho de Spearman (r) es el encargado de dar a conocer la correlación entre dos o más variables. (UNE, 2014). Su fórmula está representada del siguiente modo:

$$r = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Diferenciando los elementos de la fórmula anterior, tenemos:

r = Coeficiente de correlación Rho de Spearman

d = Diferencia entre los rangos

n = Cantidad de sujetos que se clasifican

Para interpretar el coeficiente estadístico en primer lugar se precisa la estimación de valores en el rango de -1 hasta +1, de manera que expliquen la existencia de algún vínculo negativo o positivo respectivamente, de obtener 0 manifestaría la ausencia de vínculo. (UNE, 2014).

A dicha conclusión se pudo llegar, empleando la siguiente tabla:

Tabla 2

Escala de Coeficiente de Correlación

| Coeficiente | Correlación |
|-------------|--|
| - 1,00 | Correlación negativa grande o perfecta |
| - 0,90 | Correlación negativa muy alta o muy fuerte |
| - 0,75 | Correlación negativa alta o considerable |
| - 0,50 | Correlación negativa moderada o media |
| - 0,25 | Correlación negativa baja o débil |
| - 0,10 | Correlación negativa muy baja o muy débil |
| + 0,00 | No existe correlación alguna entre las variables o es nula |
| + 0,10 | Correlación positiva muy baja o muy débil |
| + 0,25 | Correlación positiva baja o débil |
| + 0,50 | Correlación positiva moderada o media |
| + 0,75 | Correlación positiva alta o considerable |
| + 0,90 | Correlación positiva muy alta o muy fuerte |
| + 1,00 | Correlación positiva grande y perfecta |

Fuente: (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

(UNE, 2014) conforme con el método estadístico inferencial, hay que considerar un nivel de significancia (p): En el caso de que la cifra sea inferior a 0.05, el coeficiente sería

significativo y corresponderá al nivel de 0.05 (5% probabilidad de error y 95% confianza).

En consecuencia, nuestra decisión se basa en la siguiente regla:

En el caso de, $p < 0.05$; Se procede a rechazar H_0

En el caso de, $p > 0.05$, Se procede a aceptar H_0

4.7. Procedimiento

Primeramente, se elaboraron dos cuestionarios y estos fueron aprobados por profesionales con experiencia en temas de metodología y pedagogía. En segundo lugar, se realizaron las coordinaciones con los representantes de la Escuela Militar; esto, con el fin de empezar a aplicar los instrumentos a los docentes y por último, se cuantificaron las variables por medio de las tácticas de recuento y del procedimiento estadístico.

Capítulo V

Resultados

5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

5.1.1. Validez

(Rusque, 2003) sostiene que ella brinda la posibilidad en que un procedimiento investigativo tenga la idoneidad de responder a las preguntas enunciadas, diferenciando su capacidad de ofrecer los mismos resultados en diferentes aplicaciones.

Los medios e instrumentos de estudio empleados en este trabajo fueron validados bajo el juicio de tres 03 profesionales, los mismos que corroboraron la validez de la confección y aplicación de cada cuestionario.

5.1.2. Confiabilidad

El Alfa de Cronbach, es el coeficiente estadístico que posibilita precisar la fiabilidad del instrumento de forma verídica. Según (Lai, 2018) este es usado para ratificar la correspondencia de las variables de estudio. Asimismo, certifica que los datos recogidos sean procesados de forma clara.

Se determinó que el instrumento contaba con una FUERTE CONFIABILIDAD, arrojando una cifra de 0.836. Siendo así confirmada la veracidad del instrumento y los resultados que de éste se obtuvieron. Su fórmula es:

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

Donde:

a: Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: Cantidad de ítems

ES²: Sumatoria de varianza e los ítems

S²_T: Varianza de la suma de ítems

5.2. Presentación y Análisis de los Resultados

5.2.1. Variable: Habilidades directivas

Dimensión: Habilidades personales

Tabla 3

Frecuencia del ítem N° 1

El director muestra su capacidad para planificar, organizar y gestionar la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 46 | 63.0 | 63.0 | 63.0 |
| | Siempre | 27 | 37.0 | 37.0 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

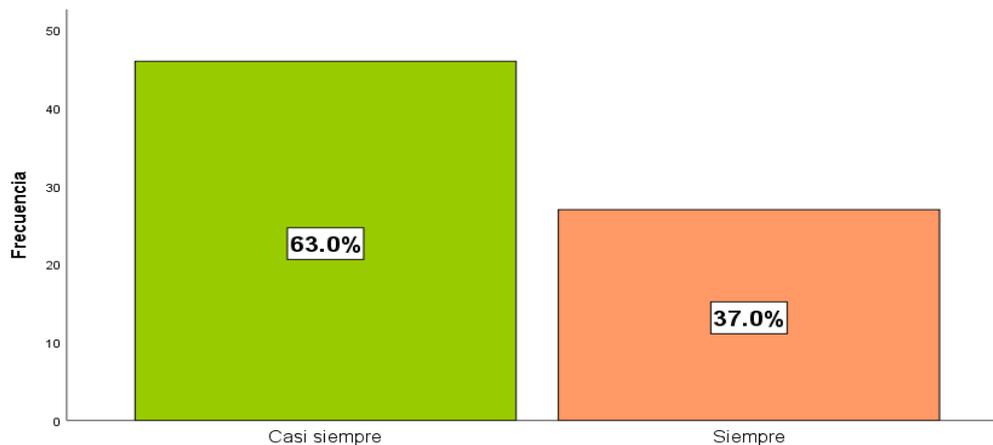


Figura 1. Diagrama del ítem N° 1.

Análisis:

El 63% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director muestra su capacidad para planificar, organizar y gestionar la institución, y el otro 37% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 4

Frecuencia del ítem N° 2

El director demuestra capacidad para soportar eventos adversos, circunstancias estresantes y fuertes emociones sin desmoronarse.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 45 | 61.6 | 61.6 | 61.6 |
| | Siempre | 28 | 38.4 | 38.4 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

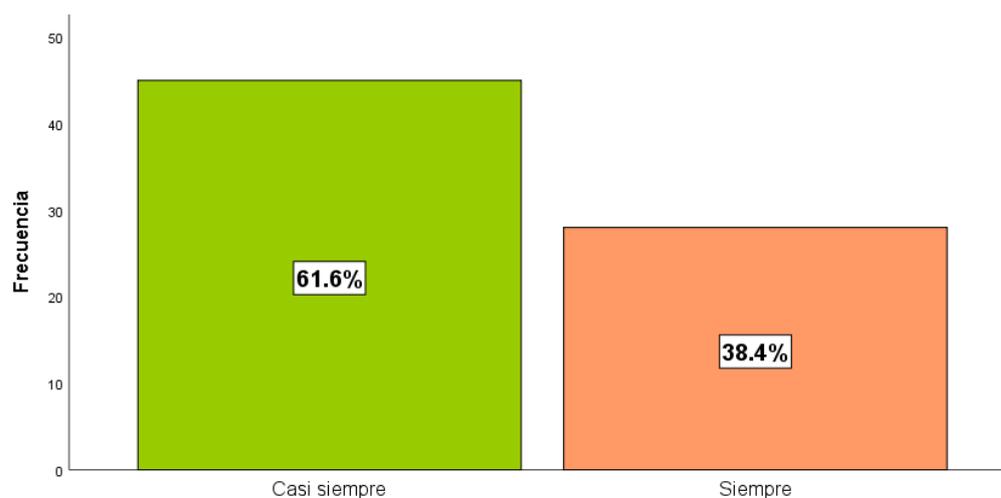


Figura 2. Diagrama del ítem N° 2.

Análisis:

El 61.6% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director demuestra capacidad para soportar eventos adversos, circunstancias estresantes y fuertes emociones sin desmoronarse, y el otro 38.4% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 5

Frecuencia del ítem N° 3

El director demuestra energía y una motivación constante.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 56 | 76.7 | 76.7 | 76.7 |
| | Siempre | 17 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

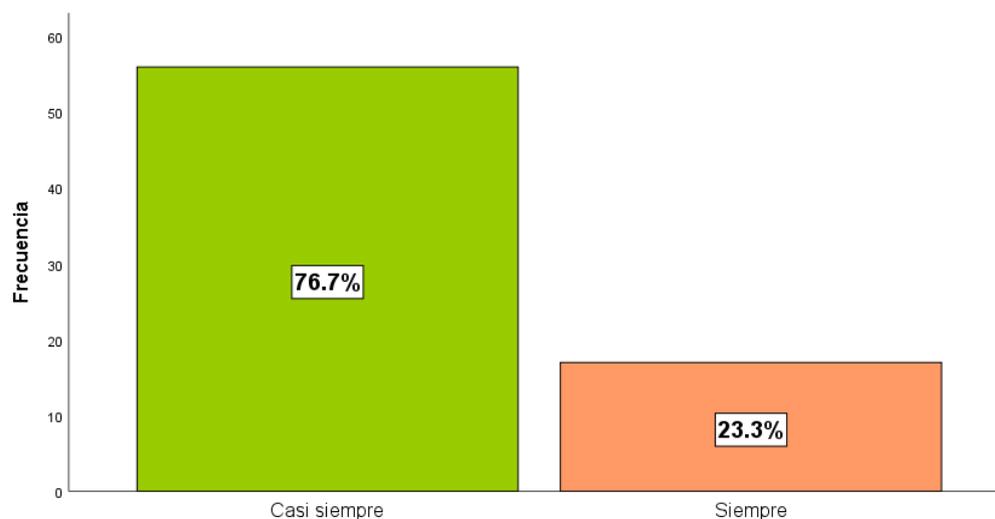


Figura 3. Diagrama del ítem N° 3.

Análisis:

El 76.7% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director demuestra energía y una motivación constante, y el otro 23.3% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 6

Frecuencia del ítem N° 4

El director hace uso del pensamiento crítico al momento de tomar decisiones.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 55 | 75.3 | 75.3 | 75.3 |
| | Siempre | 18 | 24.7 | 24.7 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

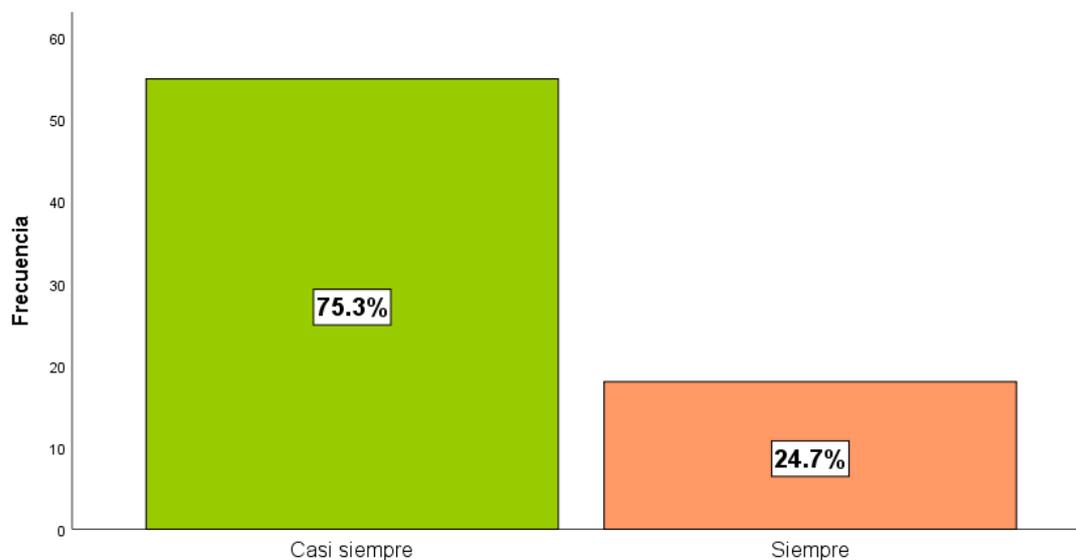


Figura 4. Diagrama del ítem N° 4.

Análisis:

El 75.3% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director hace uso del pensamiento crítico al momento de tomar decisiones, y el otro 24.7% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Dimensión: Habilidades interpersonales

Tabla 7

Frecuencia del ítem N° 5

El director se encarga de brindar confianza y estar a disposición de las necesidades de los miembros de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 42 | 57.5 | 57.5 | 57.5 |
| | Siempre | 31 | 42.5 | 42.5 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

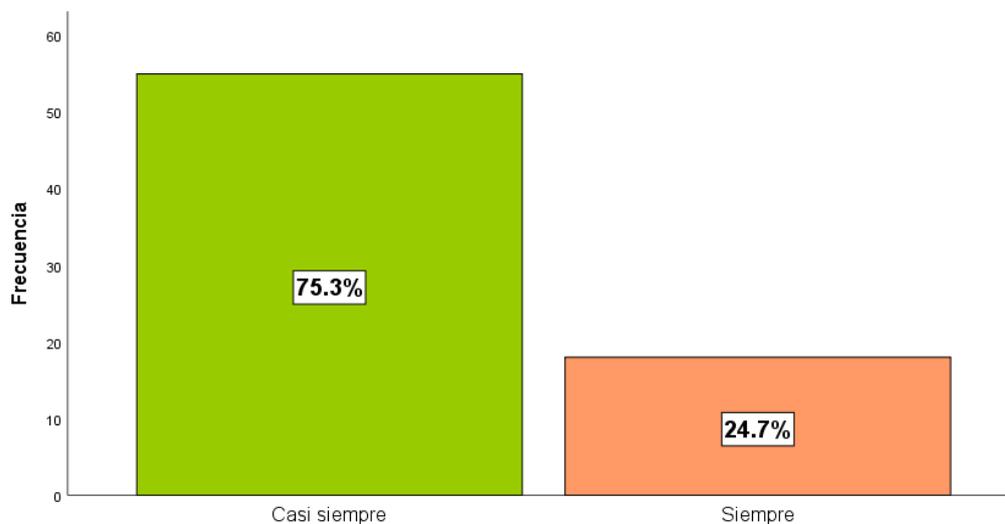


Figura 5. Diagrama del ítem N° 5.

Análisis:

El 75.3% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director se encarga de brindar confianza y estar a disposición de las necesidades de los miembros de la institución, y el otro 24.7% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 8

Frecuencia del ítem N° 6

El director se comunica con la comunidad educativa de forma amable, empática y transparente.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 44 | 60.3 | 60.3 | 60.3 |
| | Siempre | 29 | 39.7 | 39.7 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

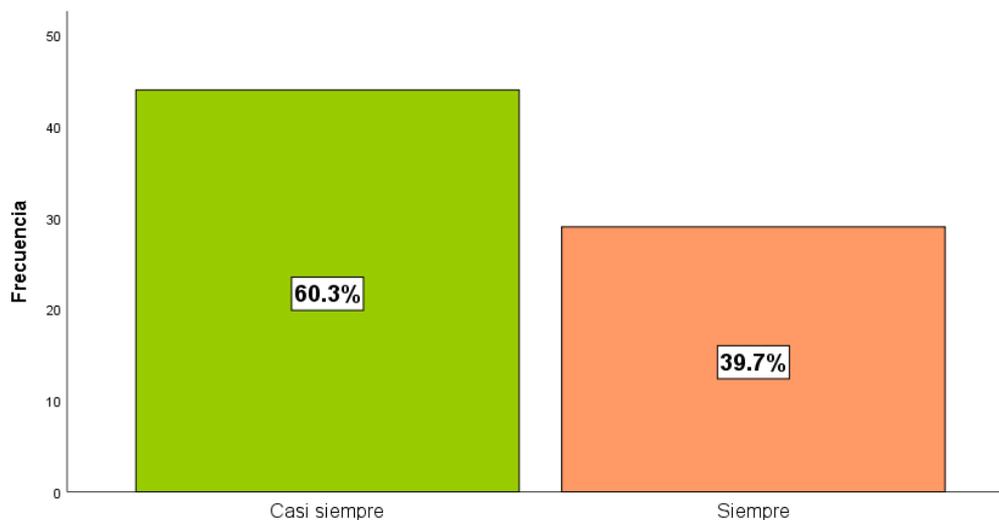


Figura 6. Diagrama del ítem N° 6.

Análisis:

El 60.3% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director se comunica con la comunidad educativa de forma amable, empática y transparente, y el otro 39.7% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 9

Frecuencia del ítem N° 7

El director respeta las diferencias entre el equipo de docentes.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 9 | 12.3 | 12.3 | 12.3 |
| | Siempre | 64 | 87.7 | 87.7 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

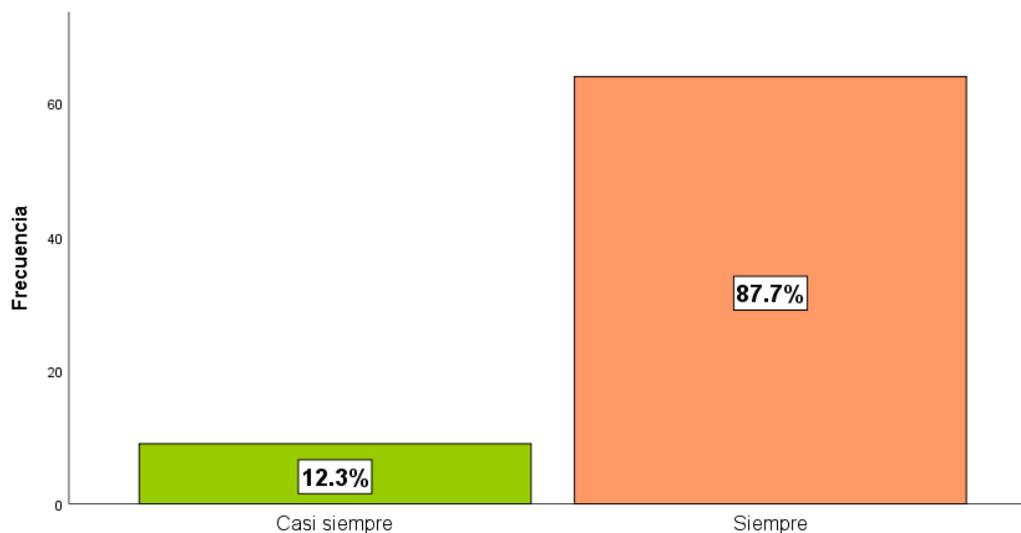


Figura 7. Diagrama del ítem N° 7.

Análisis:

El 87.7% de los docentes encuestados dieron respuesta que siempre el director respeta las diferencias entre el equipo de docentes, y el 12.3% restante dieron respuesta que esto ocurre casi siempre.

Tabla 10

Frecuencia del ítem N° 8

El director tiene la habilidad de transmitir a terceros actitudes, ideas, creencias o sentimientos de forma eficaz.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 50 | 68.5 | 68.5 | 68.5 |
| | Siempre | 23 | 31.5 | 31.5 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

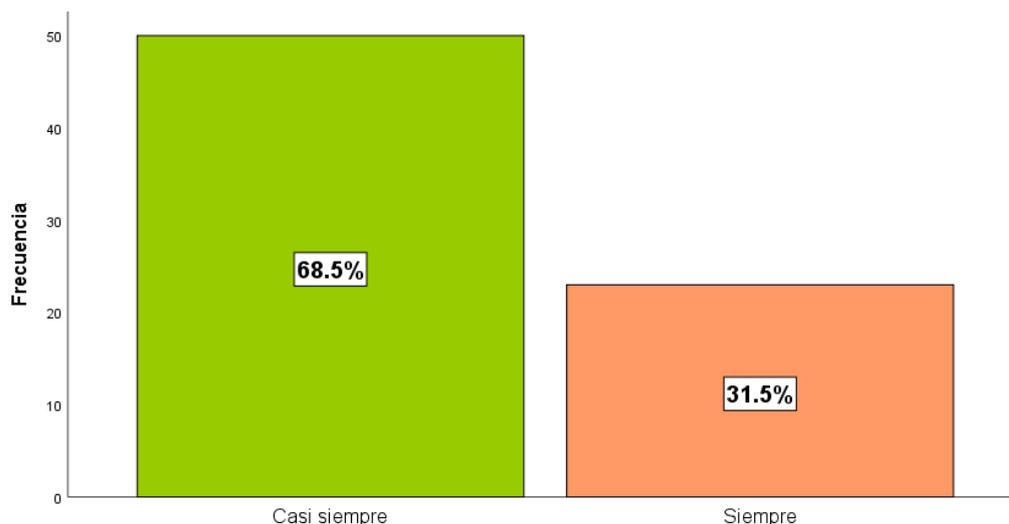


Figura 8. Diagrama del ítem N° 8.

Análisis:

El 68.5% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director tiene la habilidad de transmitir a terceros actitudes, ideas, creencias o sentimientos de forma eficaz, y el otro 31.5% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Dimensión: Habilidades grupales

Tabla 11

Frecuencia del ítem N° 9

El director delega funciones diferenciando las capacidades de cada docente con el fin de realizar un trabajo colaborativo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje | Porcentaje |
|--------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | válido | acumulado | |
| Válido | Casi siempre | 49 | 67.1 | 67.1 | 67.1 |
| | Siempre | 24 | 32.9 | 32.9 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

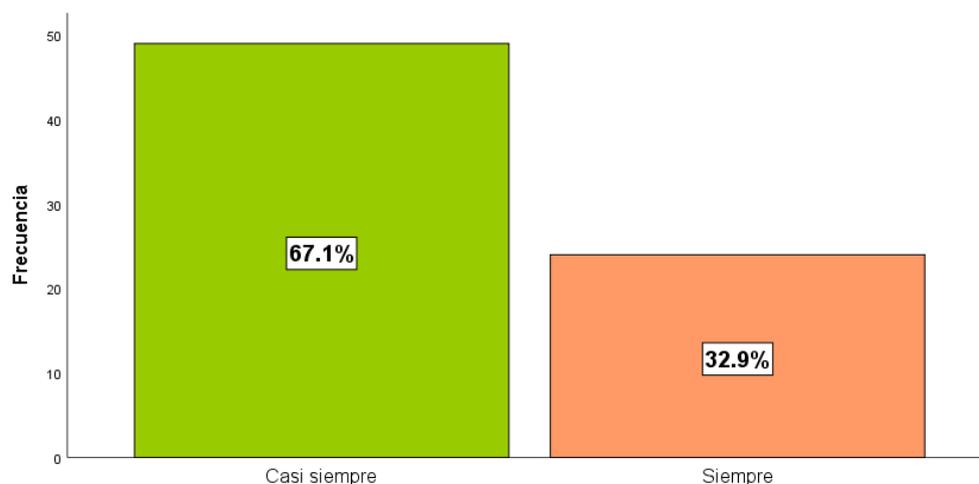


Figura 9. Diagrama del ítem N° 9.

Análisis:

El 67.1% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director delega funciones diferenciando las capacidades de cada docente con el fin de realizar un trabajo colaborativo, y el otro 32.9% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 12

Frecuencia del ítem N° 10

El director crea un ambiente positivo promoviendo la responsabilidad y compromiso en los docentes.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 12 | 16.4 | 16.4 | 16.4 |
| | Siempre | 61 | 83.6 | 83.6 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

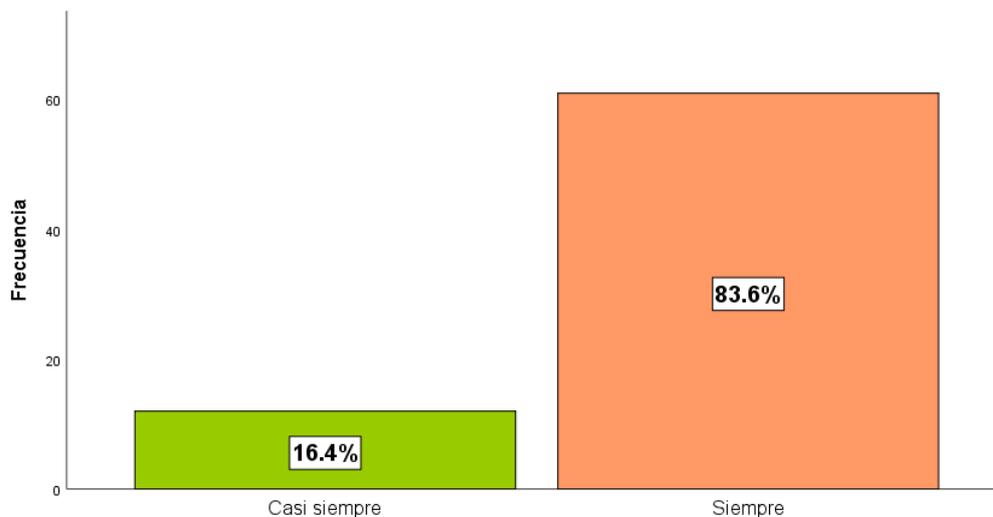


Figura 10. Diagrama del ítem N° 10.

Análisis:

El 83.6% de los docentes encuestados dieron respuesta que siempre el director crea un ambiente positivo promoviendo la responsabilidad y compromiso en los docentes, y el otro 16.4% restante dieron respuesta que esto ocurre casi siempre.

Tabla 13

Frecuencia del ítem N° 11

El director maneja adecuadamente los conflictos que surgen en la comunidad educativa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 49 | 67.1 | 67.1 | 67.1 |
| | Siempre | 24 | 32.9 | 32.9 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

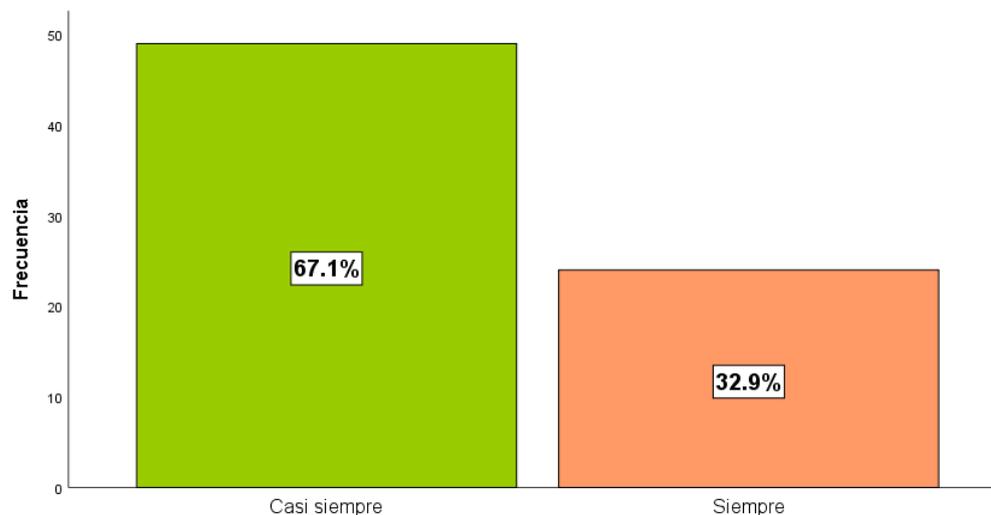


Figura 11. Diagrama del ítem N° 11.

Análisis:

El 67.1% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director maneja adecuadamente los conflictos que surgen en la comunidad educativa, y el otro 32.9% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 14

Frecuencia del ítem N° 12

El director organiza reuniones de integración dirigidas a los miembros de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 55 | 75.3 | 75.3 | 75.3 |
| | Siempre | 18 | 24.7 | 24.7 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

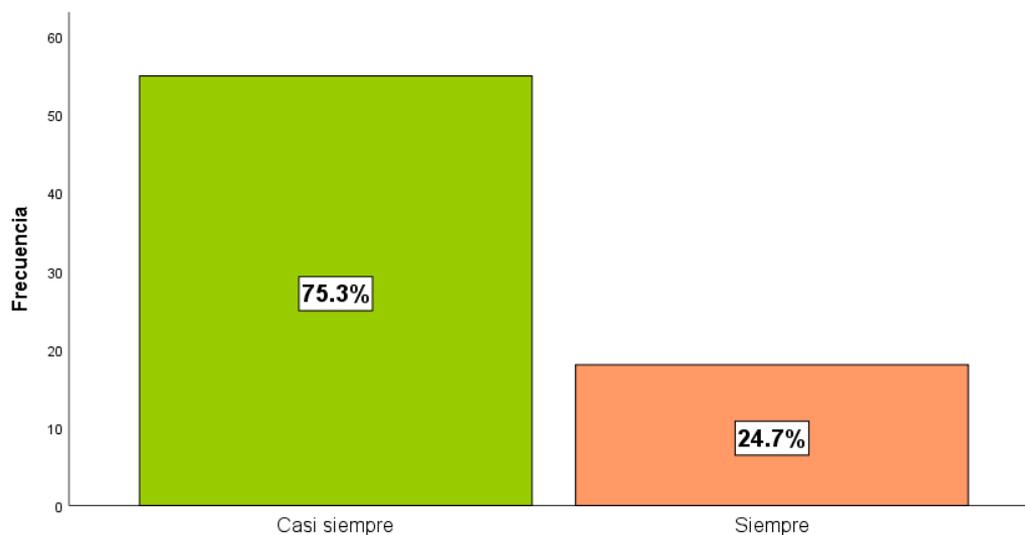


Figura 12. Diagrama del ítem N° 12.

Análisis:

El 75.3% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre el director organiza reuniones de integración dirigidas a los miembros de la institución, y el 24.7% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

5.2.2. Variable: Clima institucional

Dimensión: Motivación

Tabla 15

Frecuencia del ítem N° 13

La institución educativa brinda incentivos que impulsan a mejorar la labor docente.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 60 | 82.2 | 82.2 | 82.2 |
| | Siempre | 13 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

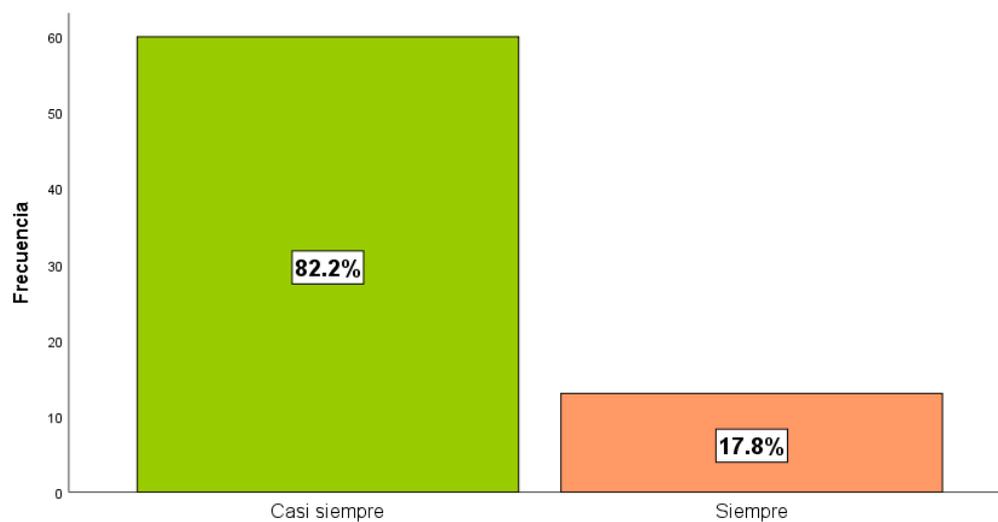


Figura 13. Diagrama del ítem N° 13.

Análisis:

El 82.2% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre la institución educativa brinda incentivos que impulsan a mejorar la labor docente, y el 17.8% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 16

Frecuencia del ítem N° 14

La labor que desempeño es apreciada por todos los agentes educativos.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 60 | 82.2 | 82.2 | 82.2 |
| | Siempre | 13 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

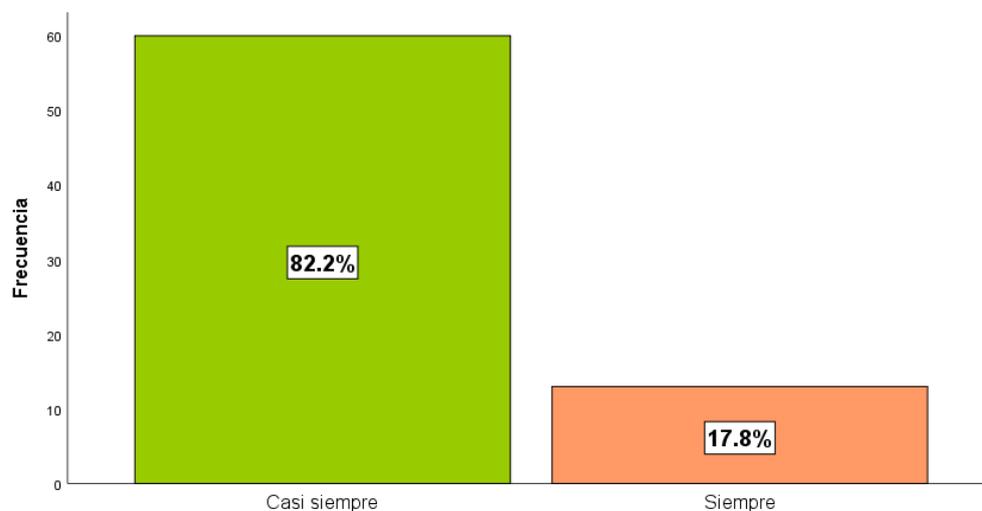


Figura 14. Diagrama del ítem N° 14.

Análisis:

El 82.2% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre la labor que desempeñan es apreciada por todos los agentes educativos, y el 17.8% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 17

Frecuencia del ítem N° 15

Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 42 | 57.5 | 57.5 | 57.5 |
| | Siempre | 31 | 42.5 | 42.5 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

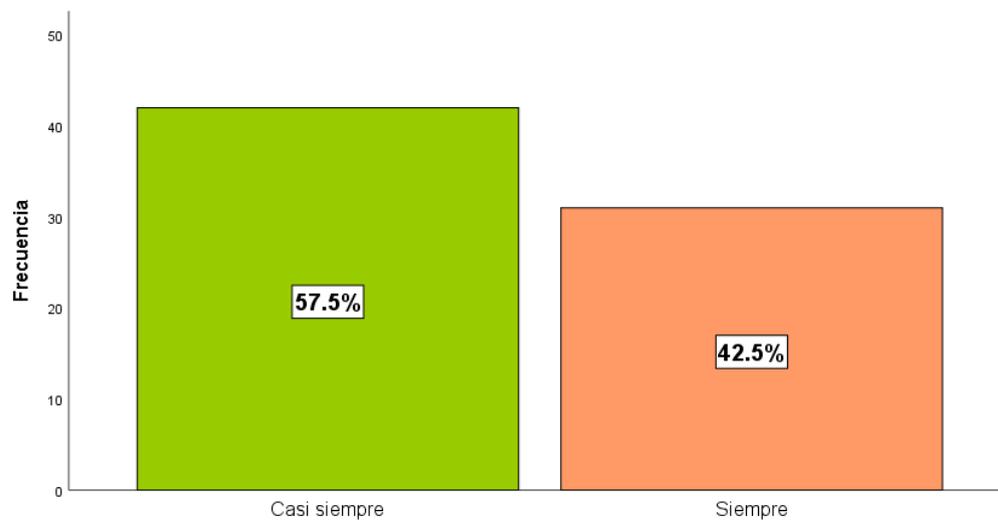


Figura 15. Diagrama del ítem N° 15.

Análisis:

El 57.5% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre se sienten motivados, competentes y capaces de cumplir sus funciones, y el 42.5% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 18

Frecuencia del ítem N° 16

Mi labor docente es motivadora debido a que cuento con los recursos pedagógicos apropiados.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 52 | 71.2 | 71.2 | 71.2 |
| | Siempre | 21 | 28.8 | 28.8 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

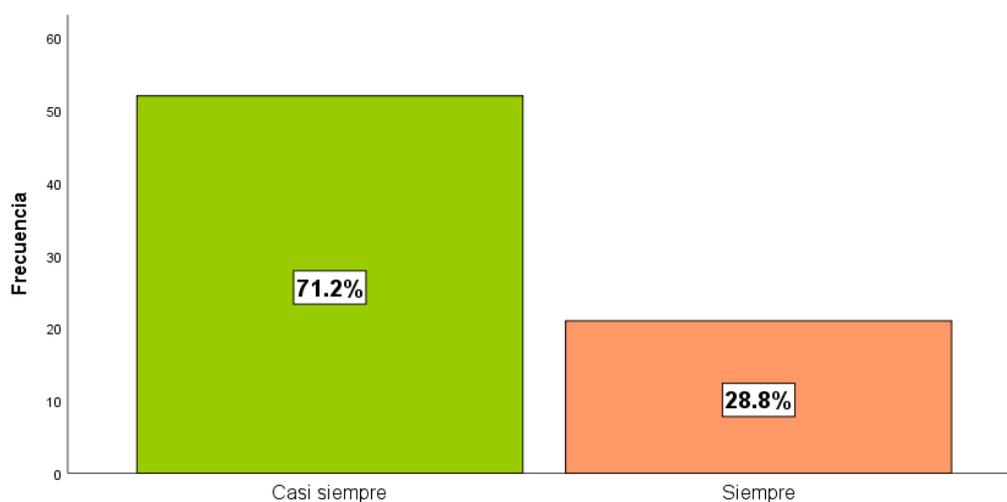


Figura 16. Diagrama del ítem N° 16.

Análisis:

El 71.2% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre su labor es motivadora debido a que cuentan con los recursos pedagógicos apropiados, y el 28.8% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Dimensión: Participación

Tabla 19

Frecuencia del ítem N° 17

Participo en la toma de decisiones de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 50 | 68.5 | 68.5 | 68.5 |
| | Siempre | 23 | 31.5 | 31.5 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

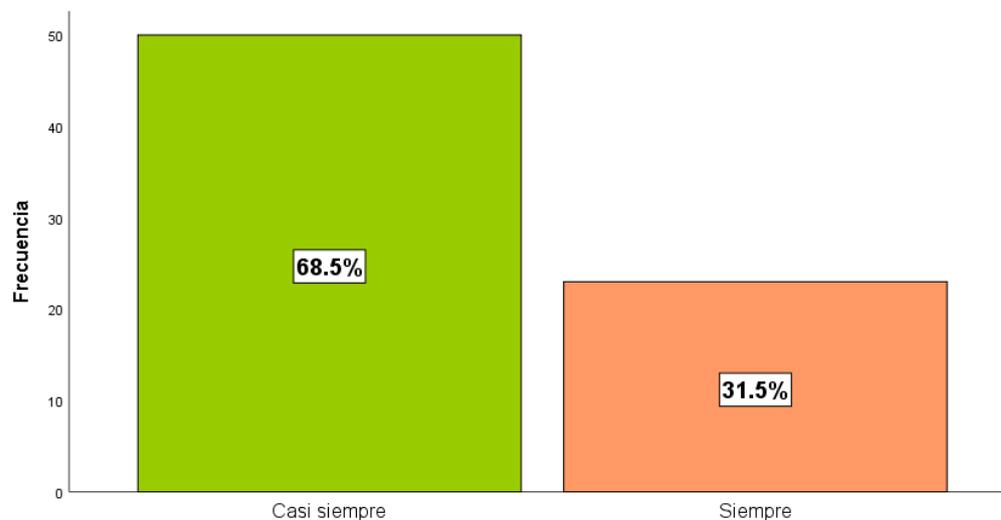


Figura 17. Diagrama del ítem N° 17.

Análisis:

El 68.5% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre participan en la toma de decisiones de la institución, y el 31.5% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 20

Frecuencia del ítem N° 18

Soy respetuoso al momento de expresar mis comentarios o ideas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 12 | 16.4 | 16.4 | 16.4 |
| | Siempre | 61 | 83.6 | 83.6 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

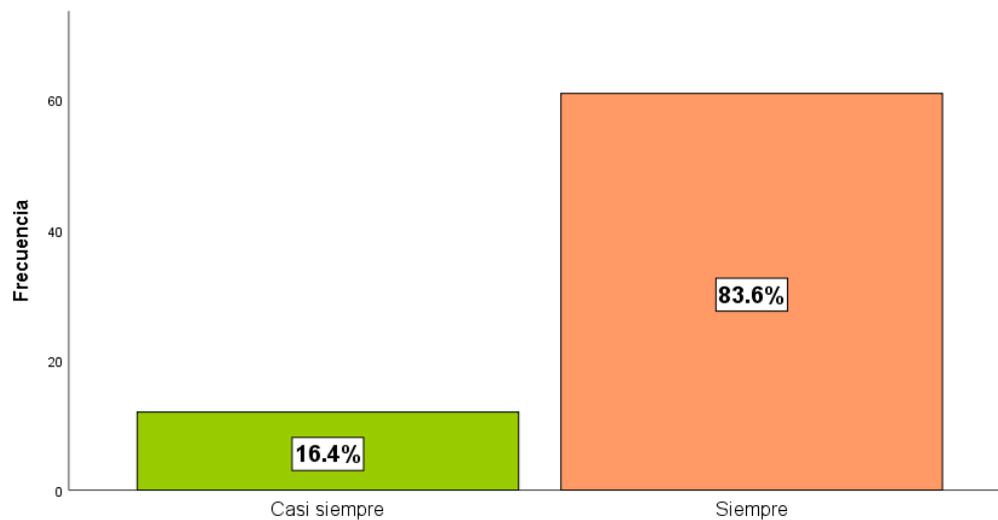


Figura 18. Diagrama del ítem N° 18.

Análisis:

El 83.6% de los docentes encuestados dieron respuesta que siempre son respetuosos al momento de expresar sus comentarios o ideas, y el 16.4% restante dieron respuesta que esto ocurre casi siempre.

Tabla 21

Frecuencia del ítem N° 19

Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 38 | 52.1 | 52.1 | 52.1 |
| | Siempre | 35 | 47.9 | 47.9 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

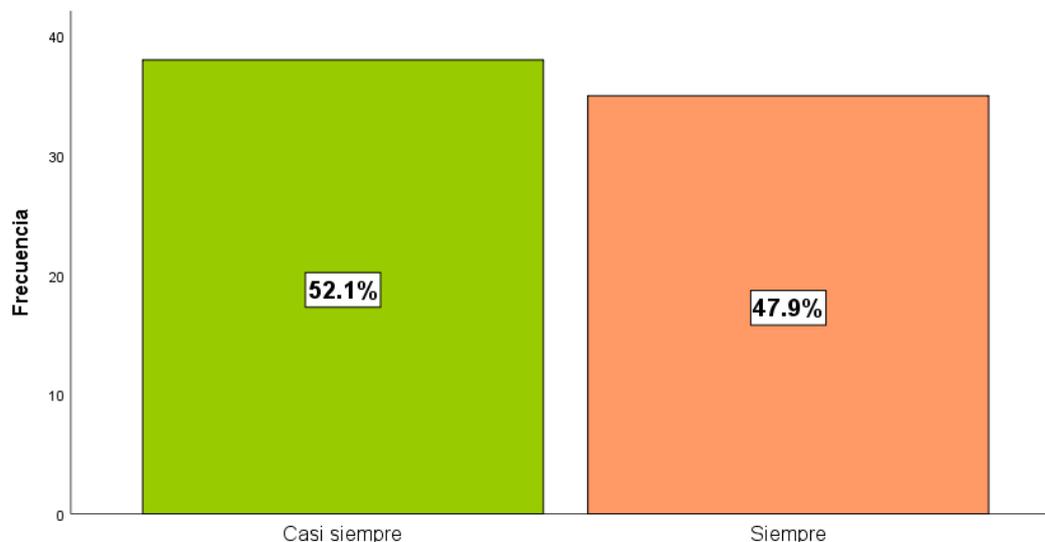


Figura 19. Diagrama del ítem N° 19.

Análisis:

El 52.1% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre sus sugerencias son valiosas y atendidas, y el 47.9% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 22

Frecuencia del ítem N° 20

En la institución existe la libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 10 | 13.7 | 13.7 | 13.7 |
| | Siempre | 63 | 86.3 | 86.3 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

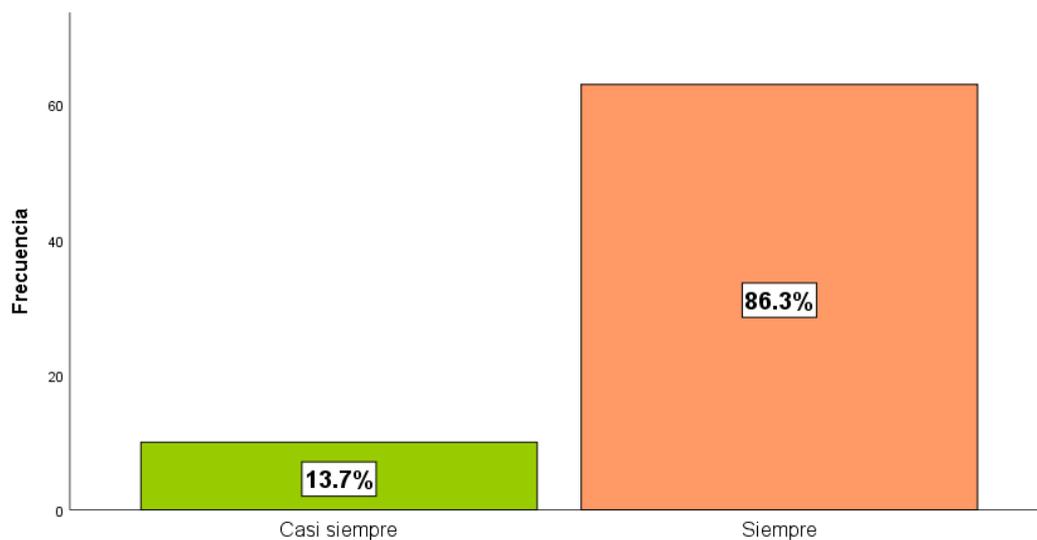


Figura 20. Diagrama del ítem N° 20.

Análisis:

El 86.3% de los docentes encuestados dieron respuesta que siempre en la institución existe la libertad de expresión para manifestar lo que piensan y sienten, y el 13.7% restante dieron respuesta que esto ocurre casi siempre.

Dimensión: Reciprocidad

Tabla 23

Frecuencia del ítem N° 21

La institución me brinda estabilidad laboral y se preocupa por mi desarrollo profesional.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 35 | 47.9 | 47.9 | 47.9 |
| | Siempre | 38 | 52.1 | 52.1 | 100.0 |

Total 73 100.0 100.0

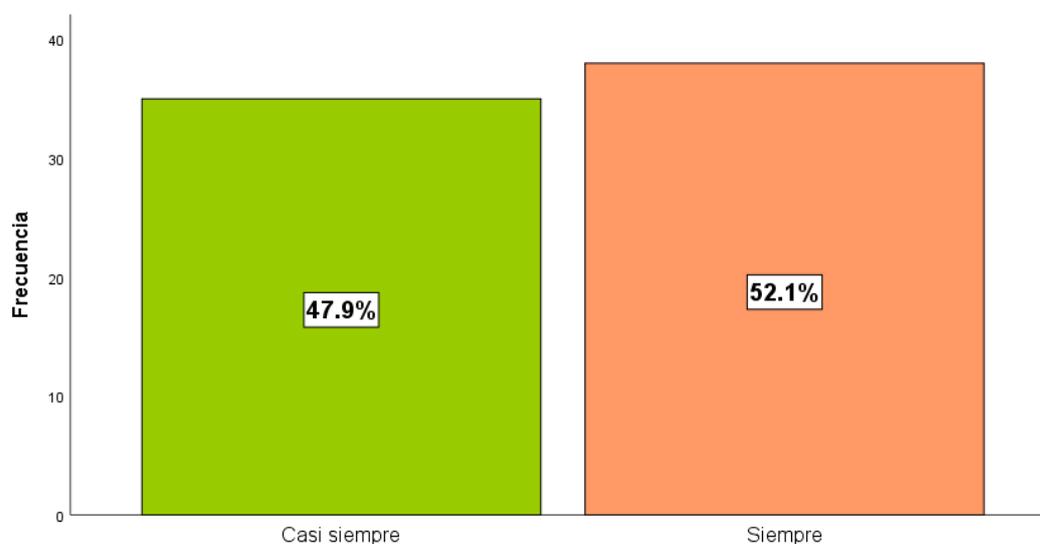


Figura 21. Diagrama del ítem N° 21.

Análisis:

El 52.1% de los docentes encuestados dieron respuesta que siempre la institución les brinda estabilidad laboral y se preocupa por su desarrollo profesional, y el 47.9% restante dieron respuesta que esto ocurre casi siempre.

Tabla 24

Frecuencia del ítem N° 22

Recibo un buen trato por parte de todos los miembros de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 38 | 52.1 | 52.1 | 52.1 |
| | Siempre | 35 | 47.9 | 47.9 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

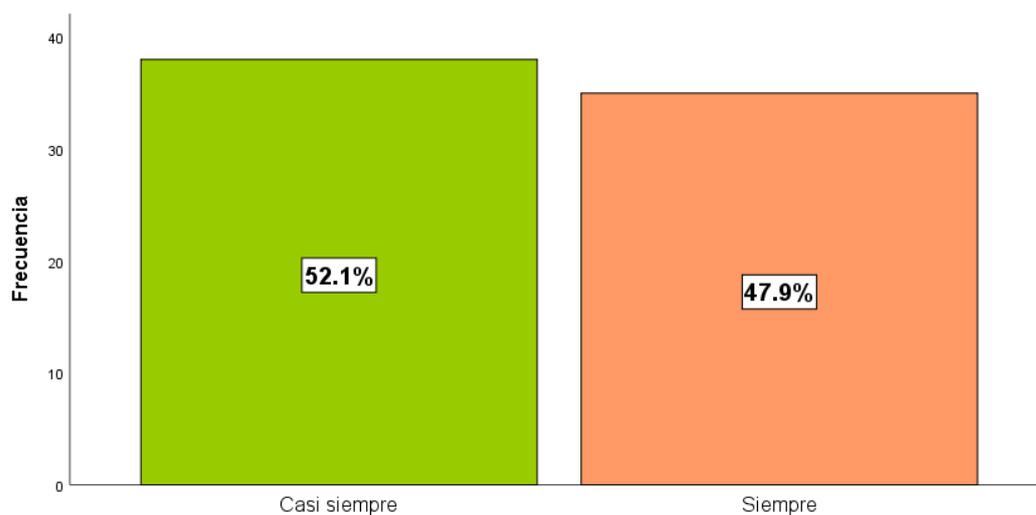


Figura 22. Diagrama del ítem N° 22.

Análisis:

El 52.1% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre reciben un buen trato por parte de todos los miembros de la institución, y el 47.9% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 25

Frecuencia del ítem N° 23

La política de remuneración de la institución está acorde con mis expectativas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Casi siempre | 59 | 80.8 | 80.8 | 80.8 |
| | Siempre | 14 | 19.2 | 19.2 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

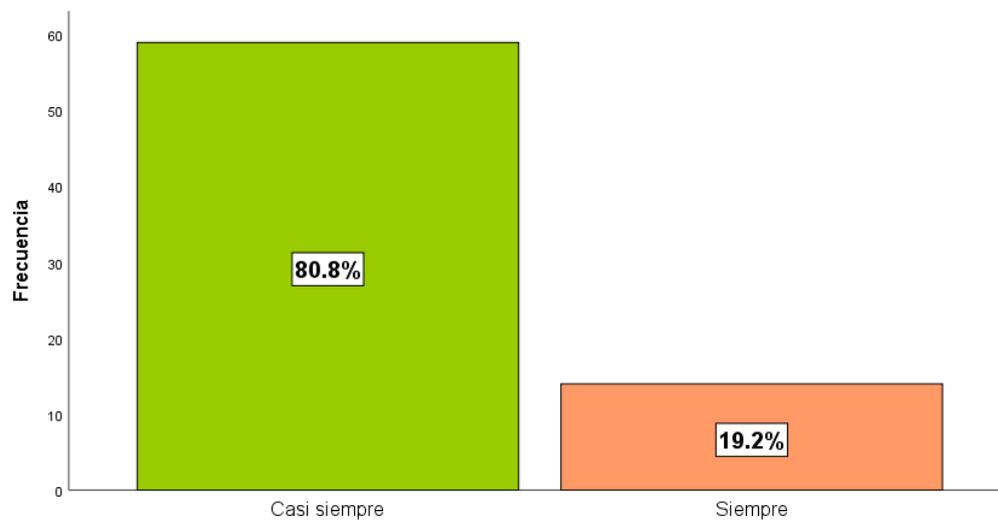


Figura 23. Diagrama del ítem N° 23.

Análisis:

El 80.8% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre la política de remuneración de la institución está acorde con sus expectativas, y el 19.2% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

Tabla 26

Frecuencia del ítem N° 24

Cumplimiento con mis funciones a cabalidad en agradecimiento por el apoyo que me brinda la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi siempre | 41 | 56.2 | 56.2 | 56.2 |
| | Siempre | 32 | 43.8 | 43.8 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

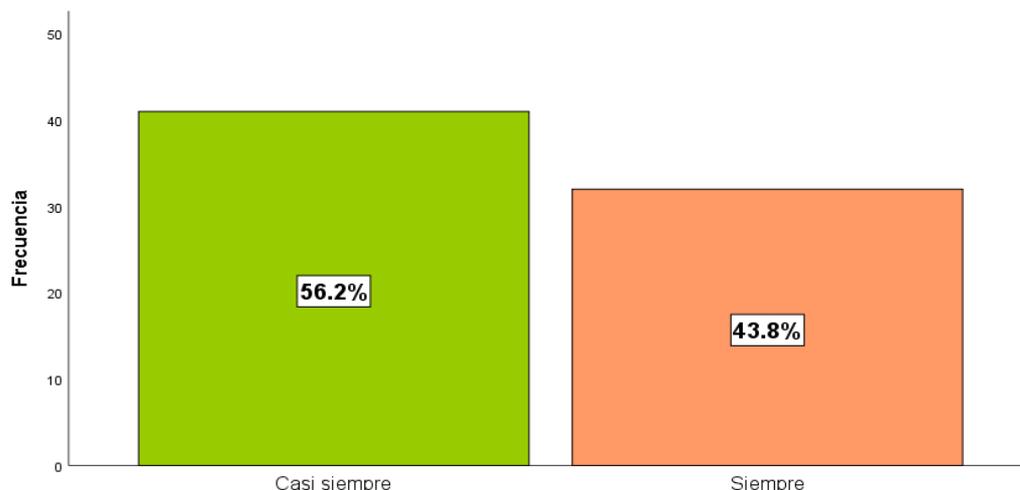


Figura 24. Diagrama del ítem N° 24.

Análisis:

El 56.2% de los docentes encuestados dieron respuesta que casi siempre cumplen con sus funciones a cabalidad en agradecimiento por el apoyo que les brinda la institución, y el 43.8% restante dieron respuesta que esto ocurre siempre.

5.2.3. Contrastación de hipótesis

Hipótesis principal de investigación

Ho: Las habilidades directivas NO se correlacionan con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Ha: Las habilidades directivas se correlacionan con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Tabla 27

Contingencia I

| | | Clima institucional | | |
|------------------------|--------------|---------------------|---------|-------|
| | | Casi siempre | Siempre | Total |
| Habilidades directivas | Casi siempre | Recuento 3854 | 2290 | 512 |
| | Siempre | Recuento 2110 | 2258 | 364 |
| Total | | Recuento 497 | 379 | 73 |

Tabla 28*Correlación I*

| | | Habilidades Clima | | |
|-----------------|---------------|-----------------------------|---------------|--------|
| | | directivas | institucional | |
| Rho de Spearman | Habilidades | Coefficiente de correlación | 1.000 | .725** |
| | directivas | Sig. (bilateral) | . | .000 |
| | | N | 73 | 73 |
| Clima | institucional | Coefficiente de correlación | .725** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . |
| | | N | 73 | 73 |

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

Con un Rho de Spearman de (0,725) se evidencia entre las variables una vinculación positiva moderada, considerando una significancia $p < 0.05$, de modo que se procedió con el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna: “Las habilidades directivas se correlacionan con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021”.

Hipótesis específica 01

Ho: Las habilidades personales NO se correlacionan con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Ha: Las habilidades personales se correlacionan con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Tabla 29
Contingencia II

| | | | Motivación | | |
|-------------|--------------|----------|--------------|---------|-------|
| | | | Casi siempre | Siempre | Total |
| Habilidades | Casi siempre | Recuento | 666 | 142 | 202 |
| personales | Siempre | Recuento | 190 | 170 | 90 |
| Total | | Recuento | 214 | 78 | 73 |

Tabla 30
Correlación II

| | | Habilidades personales | | Motivación |
|-----------------|-------------|-----------------------------|--------|------------|
| Rho de Spearman | Habilidades | Coefficiente de correlación | 1.000 | .752** |
| | personales | Sig. (bilateral) | . | .000 |
| | | N | 73 | 73 |
| | Motivación | Coefficiente de correlación | .752** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . |
| | | N | 73 | 73 |

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

Con un Rho de Spearman de (0,752) se evidencia entre las dimensiones una vinculación positiva alta, considerando una significancia $p < 0.05$, de modo que se procedió con el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna: “Las habilidades personales se correlacionan con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021”.

Hipótesis específica 02

Ho: Las habilidades interpersonales NO se correlacionan con la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Ha: Las habilidades interpersonales se correlacionan con la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Tabla 31*Contingencia III*

| | | | Participación | | |
|-----------------|--------------|----------|---------------|---------|-------|
| | | | Casi siempre | Siempre | Total |
| Habilidades | Casi siempre | Recuento | 257 | 323 | 145 |
| interpersonales | Siempre | Recuento | 183 | 405 | 147 |
| Total | | Recuento | 110 | 182 | 73 |

Tabla 32*Correlación III*

| | | | Habilidades | |
|----------|-----------------|-----------------------------|-----------------|---------------|
| | | | interpersonales | Participación |
| Rho de | Habilidades | Coefficiente de correlación | 1.000 | .580** |
| Spearman | interpersonales | Sig. (bilateral) | . | .000 |
| | | N | 73 | 73 |
| | Participación | Coefficiente de correlación | .580** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . |
| | | N | 73 | 73 |

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

Con un Rho de Spearman de (0,580) se evidencia entre las dimensiones una vinculación positiva moderada, considerando una significancia $p < 0.05$, de modo que se procedió con el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna: “Las habilidades interpersonales se relacionan con la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021”.

Hipótesis específica 03

Ho: Las habilidades grupales NO se correlacionan con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Ha: Las habilidades grupales se correlacionan con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.

Tabla 33*Contingencia IV*

| | | | Reciprocidad | | |
|----------------------|--------------|----------|--------------|---------|-------|
| | | | Casi siempre | Siempre | Total |
| Habilidades grupales | Casi siempre | Recuento | 435 | 225 | 165 |
| | Siempre | Recuento | 257 | 251 | 127 |
| Total | | Recuento | 173 | 119 | 73 |

Tabla 34*Correlación IV*

| | | | Habilidades grupales | |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|--------------|
| | | | Habilidades grupales | Reciprocidad |
| Rho de Spearman | Habilidades grupales | Coefficiente de correlación | 1.000 | .508** |
| | | Sig. (bilateral) | . | .000 |
| | | N | 73 | 73 |
| | Reciprocidad | Coefficiente de correlación | .508** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . |
| | | N | 73 | 73 |

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

Con un Rho de Spearman (0,508) se evidencia entre las dimensiones una vinculación positiva moderada, considerando una significancia $p < 0.05$, de modo que se procedió con el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna: “Las habilidades grupales se relacionan con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021”.

5.3. Discusión de Resultados

El objetivo general fue identificar la correlación entre las habilidades directivas y el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021. Respecto a los datos obtenidos (0.725), se estableció entre las variables una vinculación positiva moderada. Datos que coinciden con la investigación de (Puyo, 2018),

quien en su trabajo tuvo como fin identificar la reciprocidad entre las habilidades directivas y la motivación en los educadores; concluyendo que con un ($\rho=0.924$) se evidenció una asociación entre dichas variables.

El 1er objetivo específico fue identificar la correlación entre las dimensiones habilidades personales y la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021. Respecto a los datos obtenidos (0.752), se estableció entre las dimensiones una vinculación positiva alta. Datos que coinciden con la investigación de (Zans, 2017), quien en su tesis tuvo como finalidad evaluar el nexo entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa; concluyendo que se motiven a las autoridades o jefes responsables de áreas para que contribuyan en el logro de un clima organizacional apropiado, también que atiendan de forma inmediata las consultas de los colaboradores, escuchen las ideas de la comunidad universitaria y fortalezcan la toma de decisiones grupal.

El 2do objetivo específico fue identificar la correlación entre las dimensiones habilidades interpersonales y la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021. Respecto a los datos obtenidos (0.580), se estableció entre las dimensiones una vinculación positiva moderada. Datos que coinciden con la investigación de (Sotelo & Figueroa, 2017), quienes tuvieron por objetivo central precisar el nexo entre el clima organizacional y la calidad en el servicio percibido por los colaboradores de una institución de nivel medio superior; concluyendo que las variables se relacionan de forma positiva.

El 3er objetivo específico fue identificar la correlación entre las dimensiones las habilidades grupales y la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021. Respecto a los datos obtenidos (0.508), se estableció entre las

dimensiones una vinculación positiva moderada. Datos que coinciden con la investigación de (Álvarez, 2017), quien en su trabajo tuvo como objetivo identificar el impacto que tiene el clima institucional en la gestión frente al rendimiento académico; concluyendo que, aunque se deban realizar mejoras con respecto a la primera variable es relevante subrayar que en la entidad sí se observa un clima satisfactorio, lo que contribuye directamente al rendimiento académico de los alumnos.

Conclusiones

Con los hallazgos, se logró identificar que:

1. Las habilidades directivas se correlacionan positiva y moderadamente con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021, contando con un Rho de 0.725.
2. Las habilidades personales se correlacionan positiva y altamente con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021, contando con un Rho de 0.752.
3. Las habilidades interpersonales se correlacionan positiva y moderadamente con la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021, contando con un Rho de 0.580.
4. Las habilidades grupales se correlacionan positiva y moderadamente con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021, contando con un Rho de 0.508.

Recomendaciones

A la plana directiva:

1. Asistir a programas de capacitación con el fin de fortalecer capacidades de gestión e incrementarlas, y si es necesario, mejorar sus habilidades directivas en beneficio de la comunidad educativa.
2. Realizar un análisis detallado de toda la institución con el fin de ubicar aquellas deficiencias y hacer los correctivos necesarios en el momento oportuno.
3. Incentivar a los docentes a continuar con su labor, reconociéndoles su trabajo y sus logros alcanzados mediante un gesto simbólico o material. Esto, con el fin de que los educadores se sientan identificados con la escuela y se esmeren más al momento de desempeñar sus actividades.
4. Promover el respeto en cada actividad educativa, así como el buen trato y la cooperación, a fines de mejorar el clima laboral, lograr la efectividad y alcanzar la productividad necesaria para el logro de metas.

Referencias

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación A La Práctica De La Investigación 7ma Ed.*
Guatemala: Magna Terra Editores.
- Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional De Una Institución Educativa De Ventanilla Según La Perspectiva De Los Docentes.* Lima: Tesis Para Optar El Grado Académico De Maestro En Educación (Tesis En Gestión De La Educación) Universidad San Ignacio De Loyola. .
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). *Las Habilidades Directivas Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral Del Personal En Los Centros De Educación Básica Alternativa Estatales De La Jurisdicción De La Ugel 04, 2013.* Perú: Ucv.
- Álvarez, F. (2017). *El Clima Institucional Como Factor Determinante En El Rendimiento Académico De Los Alumnos De La Institución Educativa Técnico Industrial Simona Duque Del Municipio De Marinilla.* Colombia: Universidad De Antioquia.
- Alves, J. (2007). *Liderazgo Y Clima Organizacional.* . Revista De Psicología Del Deporte, 9(20).
- Arias, F. (2012). *El Proyecto De Investigación: Introducción A La Metodología Científica* (6ta Ed.). Caracas: Episteme.
- Bermudez, E., & Bravo, V. (2016). *Habilidades Directivas Y Desempeño Laboral Del Personal Docente En Escuelas Básicas Primarias.* . Omnia, 22(3), 60-70.
- Bernal, C. (2010). *Metodología De La Investigación 3ra Ed.* Colombia: Pearson.
- Brunet, L. (1999). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico Y Consecuencias.* México: Trillas.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods.* New York: Oxford University Press.
- Carranza, G. (2008). *Docencia, Discurso Y Evaluación Colaborativa.* Reencuentro.

- Chen, J., & Sriphon, T. (2021). *Perspective On Covid-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership*. . Sustainability 2021, 13, 3230.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración De Recursos Humanos (5ª Ed.)*. Santa Fe De Bogotá: Mcgraw-Hill. .
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thompson.
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). *Ausencia De Habilidades Gerenciales Para Una Cultura De Innovación Universitaria En Instituciones De Colombia Y Venezuela*. Revista Universidad Y Empresa, 21(36), 8-35.
- Enae. (2018). *Programa Habilidades Directivas: Dirigir Personas*. Obtenido De Enae: https://www.enaes.com/course/habilidades-directivas-dirigir-personas?_Adin=11551547647
- Fedorowicz, M., Olivia, A., & Burrowes, K. (2020). *Community Engagement During The Covid-19 Pandemic And Beyond A Guide For Community-Based Organizations*.
- Fischman, D. (2000). *El Espejo Del Líder*. . Perú: Fondo Editorial De La Universidad .
- Fustamante, W. (2019). *Clima Organizacional En Dos Instituciones Educativas Públicas De Ventanilla - Callao, Desde La Perspectiva Docente*. Universidad San Ignacio De Loyola.
- Gómez De Silva, G. (1988). *Breve Diccionario Etimológico De La Lengua Española*. México: Fce.
- Hayes, B. (1999). *Diseño De Encuestas, Usos Y Métodos De Análisis Estadístico*. México: Edit Oxford.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología De La Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta*. Ciudad De México: Mcgraw-Hill Education.

- Katz, R. (1955). *Habilidades Para Una Administración Efectiva. (Edición Original)*. .
Harvard Business Review, 33-42.
- Lai, P. (2018). Research Methodology For Novelty Technology . *Jistem*, 1-17.
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases Metodológicas De La Investigación Educativa*. Barcelona: Experiencia.
- Likert. (1968). *Teoría Del Clima Organizacional*.
- Manager, C. (2016). *Managerial Skills And The Managerial Culture In The Knowledge Society*. Obtenido De [Https://Www.Proquest.Com/Docview/2213786354](https://www.proquest.com/docview/2213786354)
- Marín, J., Melgar, A., & Castaño, C. (1990). *Teoría Y Técnica De Desarrollo Organizacional*. Guatemala: Editorial Ops, Oms.
- Martin, B. (2000). *Clima De Trabajo Y Organizaciones Que Aprenden. (2 Ed.)* . Madrid, España: Editorial Universidad De Alcalá, Departamento De Educación.
- Martínez, L. (2003). *El Clima Organizacional*. . Colombia: Universidad Nacional De Colombia.
- Meza-Loreña, R. (2021). *Dirección Estratégica Y Clima Institucional En Docentes De Una Institución Educativa*. . Revista Identidad,.
- Puyo, J. (2018). *Habilidades Directivas Y Motivación En Los Docentes De La Institución Educativa Carlos Wiese, Distrito De Juanjuí Provincia De Mariscal Cáceres, Región San Martín*. Une.
- Ramírez, J. (2018). *Las Habilidades Directivas Una Condición Para Una Ejecución Eficaz*. México: Universidad Del Valle Puebla .
- Ramírez-Rojas, J. (2018). *Las Habilidades Directivas Una Condición Para Una Ejecución Eficaz*. Universidad Del Valle Puebla - México.
- Reh, F. (2009). *The Management Skills Pyramid*.

- Rivera, P., & Nuñez Partido, A. (2008). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Organizaciones Del Sector Estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, Adaptación Y Validación De Instrumentos*. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago, Chile: Universidad Católica .
- Rusque, M. (2003). *De La Diversidad A La Unidad En La Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología Y Diseños En La Investigación Científica* (5ta Ed.). Lima: Business Support Aneth S.R.L.
- Savin, N. (1982). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo Y Educación.
- Sima, E. (2015). Managerial Skills Of Women Entrepreneurs In Dobrudgea's Rural Area. *En Agrarian Economy And Rural Development - Realities And Perspectives For Romania. 6th Edition Of The International Symposium* (Págs. 273-278). Bucharest: The Research Institute For Agricultural Economy And Rural Development (Iceadr).
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). *El Clima Organizacional Y Su Correlación Con La Calidad En El Servicio En Una Institución De Educación De Nivel Medio Superior*. México: *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*. 8(15), 582 - 609.
- Une. (2014). *Manual De Estadística Aplicada A La Investigación Científica Con Spss*. Lima: Une.
- Weber, M. (2005). *Economía Y Sociedad. Esbozo De Sociología Comprensiva*. México: Fondo De Cultura Económica.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo De Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación De México, S.A. De C.V.

- Yataco, C. (2014). *Clima Organizacional Y Evaluación De La Gestión Institucional Del Colegio Túpac Amaru De La Red 09 De La Sede Administrativa Ugel N° 01 - Del Distrito De Villa María Del Triunfo. Lima Sur - 2013 .*
- Zakarevičius, P., & Župerkien, E. (2008). *Improving The Development Of Managers Personal And Professional Skills.*
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Administrativos Y Docentes De La Facultad Regional Multidisciplinaria De Matagalpa, Unan – Managua En El Período 2016.* Matagalpa, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua: Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa.

Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia
Habilidades Directivas y Clima Institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021

| Definición del Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables y dimensiones | Metodología |
|---|--|---|--|--|
| <p>Problema General</p> <p>¿De qué manera las habilidades directivas se correlacionan con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Identificar la correlación entre las habilidades directivas y el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>Las habilidades directivas se correlacionan con el clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> | <p>Variables</p> <p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Variable 2: Clima institucional</p> | <p>Tipo y diseño de investigación</p> <p>Enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel descriptivo - correlacional, diseño no experimental y de corte transversal.</p> |
| <p>Problemas Específicos</p> <p>¿De qué manera las habilidades personales se correlacionan con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?</p> | <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar la correlación entre las habilidades personales y la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> | <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Las habilidades personales se correlacionan con la motivación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> | <p>Dimensiones</p> <p>Para variable 1: Habilidades personales Habilidades interpersonales</p> | <p>Población y muestra</p> <p>Población: 73 docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.</p> |
| <p>¿De qué manera las habilidades interpersonales se</p> | <p>Identificar la correlación entre las habilidades interpersonales y la participación en la Escuela</p> | <p>Las habilidades interpersonales se correlacionan con la participación en la Escuela</p> | <p>Habilidades grupales</p> | <p>Muestra: Censal.</p> |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <p>correlacionan con la participación en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?</p> <p>¿De qué manera las habilidades grupales se correlacionan con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021?</p> | <p>Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> <p>Identificar la correlación entre las habilidades grupales y la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> | <p>Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> <p>Las habilidades grupales se correlacionan con la reciprocidad en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi – 2021.</p> | <p>Para variable 2:</p> <p>Motivación</p> <p>Participación</p> <p>Reciprocidad</p> | <p>Técnicas de recolección de datos</p> <p>Análisis documental</p> <p>Observación</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Tablas estadísticas</p> |
|---|---|---|---|---|

Apéndice B. Cuestionario 1: Habilidades Directivas

Buenos días, se está llevando a cabo una encuesta para determinar en qué situación se encuentran las habilidades directivas en la institución; favor de contestar el cuestionario sin apasionamiento, pero con la verdad, eso ayudará a alcanzar los objetivos de la investigación.

Instrucciones

- ✓ Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- ✓ No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Marque con claridad la opción elegida con un aspa o un check.
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- ✓ Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

| Nº | Pregunta | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|----|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| | Habilidades Personales | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | El director muestra su capacidad para planificar, organizar y gestionar la institución. | | | | | |
| 2 | El director demuestra capacidad para soportar eventos adversos, circunstancias estresantes y fuertes emociones sin desmoronarse. | | | | | |
| 3 | El director demuestra energía y una motivación constante. | | | | | |
| 4 | El director hace uso del pensamiento crítico al momento de tomar decisiones. | | | | | |
| | Habilidades Interpersonales | | | | | |
| 5 | El director se encarga de brindar confianza y estar a disposición de las | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | necesidades de los miembros de la institución. | | | | | |
| 6 | El director se comunica con la comunidad educativa de forma amable, empática y transparente. | | | | | |
| 7 | El director respeta las diferencias entre el equipo de docentes. | | | | | |
| 8 | El director tiene la habilidad de transmitir a terceros actitudes, ideas, creencias o sentimientos de forma eficaz. | | | | | |
| | Habilidades Grupales | | | | | |
| 9 | El director delega funciones diferenciando las capacidades de cada docente con el fin de realizar un trabajo colaborativo. | | | | | |
| 10 | El director crea un ambiente positivo promoviendo la responsabilidad y compromiso en los docentes. | | | | | |
| 11 | El director maneja adecuadamente los conflictos que surgen en la comunidad educativa. | | | | | |
| 12 | El director organiza reuniones de integración dirigidas a los miembros de la institución. | | | | | |

Apéndice C. Cuestionario 1: Clima Institucional

Buenos días, se está llevando a cabo una encuesta para determinar en qué situación se encuentra el clima institucional; favor de contestar el cuestionario sin apasionamiento, pero con la verdad, eso ayudará a alcanzar los objetivos de la investigación.

Instrucciones

- ✓ Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- ✓ No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Marque con claridad la opción elegida con un aspa o un check.
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- ✓ Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

| N° | Pregunta | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|----|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| | Motivación | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | La institución educativa brinda incentivos que impulsan a mejorar la labor docente. | | | | | |
| 2 | La labor que desempeño es apreciada por todos los agentes educativos. | | | | | |
| 3 | Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones. | | | | | |
| 4 | Mi labor docente es motivadora debido a que cuento con los recursos pedagógicos apropiados. | | | | | |
| | Participación | | | | | |
| 5 | Participo en la toma de decisiones de la institución. | | | | | |
| 6 | Soy respetuoso al momento de expresar mis comentarios o ideas. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 7 | Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas. | | | | | |
| 8 | En la institución existe la libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento. | | | | | |
| | Reciprocidad | | | | | |
| 9 | La institución me brinda estabilidad laboral y se preocupa por mi desarrollo profesional. | | | | | |
| 10 | Recibo un buen trato por parte de todos los miembros de la institución. | | | | | |
| 11 | La política de remuneración de la institución está acorde con mis expectativas. | | | | | |
| 12 | Cumplo con mis funciones a cabalidad en agradecimiento por el apoyo que me brinda la institución. | | | | | |

Apéndice D. Confiabilidad del Instrumento

| | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | I13 | I14 | I15 | I16 | I17 | I18 | I19 | I20 | I21 | I22 | I23 | I24 | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 110 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 103 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 111 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 110 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 102 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 101 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 106 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 111 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 102 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 102 |
| VARP | 0.27 | 0.27 | 0.23 | 0.18 | 0.27 | 0.23 | 0.28 | 0.23 | 0.23 | 0.23 | 0.18 | 0.23 | 0.18 | 0.18 | 0.27 | 0.23 | 0.27 | 0.18 | 0.27 | 0.18 | 0.27 | 0.23 | 0.28 | 0.27 | 27.56 |
| Sumatoria de las varianzas de las preguntas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5.36 | |

| | |
|-----------------------------|-------------------------|
| Alta confiabilidad | De 0.900 a 1.00 |
| Fuerte Confiabilidad | De 0.751 a 0.899 |
| Existe confiabilidad | De 0.700 a 0.750 |
| Baja confiabilidad | De 0.601 a 0.699 |
| No existe confiabilidad | De 0.000 a 0.600 |

Coefficiente de Confiabilidad - Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{24}{27.56} \times [1 - (5.36)] =$$

$$23 \quad 27.56$$

$$\alpha = 0.836$$

Apéndice E. Resultado de las Encuestas

| | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | I13 | I14 | I15 | I16 | I17 | I18 | I19 | I20 | I21 | I22 | I23 | I24 | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---|
| 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 11 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 12 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 16 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 26 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 34 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 35 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 38 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 50 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 70 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 73 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |

Apéndice F. Ficha Técnica

Universo: Docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

Población: 73 docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

Muestra: Censal.

Forma de contacto: Entrevista personal.

Margen de error: + - 5%

Trabajo de campo: Primer semestre del 2021.