

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES
SOCIALES EN DIRECTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE
PAUCARBAMBA 2020**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EDUCACIÓN DE CALIDAD Y
DESARROLLO, Y COMPETITIVIDAD**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**

TESISTA: GERMAN VICTORIANO GRIMALDOS RIOS

ASESOR: DR. CIRO ANGEL LAZO SALCEDO

HUÁNUCO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A Dios por iluminar mi camino

Y por protegerme siempre

A mi esposa Nancy y mi querida hija Angie

por su apoyo incondicional para hacer

realidad mis proyectos.

A mis padres Victorino y Cleta

por enseñarme a ser una persona

de bien con valores, factor principal

para el éxito en la vida.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a:

A mis colegas de estudios por animarme a seguir con mis estudios y proporcionarme referencias bibliográficas.

A los Directores de las Instituciones Educativas de Paucarbamba por permitirme realizar este trabajo sobre todo en la aplicación de los instrumentos de investigación.

A la Plana Docente de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por su motivación constante para seguir en la línea de la investigación.

RESUMEN

Muchas instituciones educativas tienen problemas en su organización y sobre todo en el manejo del clima institucional, observándose inestabilidad en la gestión donde la comunidad educativa muestra su disconformidad con las actitudes y acciones del director o del docente, en la que los docentes no se sienten cómodos en su labor, demostrándose de esta manera un clima institucional inadecuado. Para buscar una solución a este problema nuestro trabajo de investigación se planteó como objetivo general: Determinar la influencia de la aplicación del programa de habilidades sociales en Directivos para mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba. Para el logro de nuestro objetivo se utilizó la siguiente metodología: el tipo de estudio fue aplicada de nivel explicativo y de diseño PRE EXPERIMENTAL de Pre-test, Post-test con un solo grupo. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario tipo escala con ítems para ambas variables. La población estaba constituida por 112 profesionales entre Directivos y docentes que tienen la Educación Secundaria y la muestra fue conformada por 87 profesionales entre docentes y directivos de las Instituciones Educativas de Paucarbamba. Como resultado de nuestra investigación se llegó a una conclusión que en un 99.998 % se demostró que existe una influencia significativa del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba.

Palabras clave: Clima Institucional, habilidades sociales, directivos, docentes, instituciones educativas.

ABSTRACT

Many educational institutions have problems in their organization and especially in the management of the institutional climate, observing instability in the management where the educational community shows its disagreement with the attitudes and actions of the director or teacher, in which teachers do not feel comfortable in their work, thus demonstrating an inadequate institutional climate. To find a solution to this problem, our research work was raised as a general objective: Determine the influence of the application of the social skills program in Managers to improve the Institutional Climate of Educational Institutions in Paucarbamba. To achieve our objective, the following methodology was used: the type of study was applied at an explanatory level and PRE-EXPERIMENTAL design of Pre-test, Post-test with a single group. The technique used was the survey and the instrument was the scale-type questionnaire with items for both variables. The population was made up of 112 professionals, including Managers and teachers who have Secondary Education and the sample was made up of 87 professionals, including teachers and managers of the Educational Institutions of Paucarbamba. As a result of our investigation, a conclusion was reached that 99.998% showed that there is a significant influence of the social skills program in managers to improve the institutional climate in the educational institutions of Paucarbamba.

Keywords: Institutional climate, social skills, managers, teachers, educational institutions.

RESUMO

Muitas instituições educativas têm problemas na sua organização e sobretudo na gestão do clima institucional, observando-se instabilidade na gestão onde a comunidade educativa se mostra discordante das atitudes e actuações do director ou docente, em que os professores não se sentem à vontade nas suas trabalho, demonstrando assim um clima institucional inadequado. Para encontrar uma solução para este problema, nosso trabalho de pesquisa foi levantado como objetivo geral: Determinar a influência da aplicação do programa de habilidades sociais em Gestores para melhorar o Clima Institucional das Instituições de Ensino em Paucarbamba. Para atingir o nosso objetivo, foi utilizada a seguinte metodologia: o tipo de estudo foi aplicado a nível explicativo e desenho PRÉ-EXPERIMENTAL de Pré-teste, Pós-teste com um único grupo. A técnica utilizada foi o survey e o instrumento foi o questionário do tipo escala com itens para ambas as variáveis. A população foi composta por 112 profissionais, incluindo Gestores e professores do Ensino Médio e a amostra foi composta por 87 profissionais, incluindo professores e gestores das Instituições de Ensino de Paucarbamba. Como resultado de nossa investigação, chegou-se à conclusão de que 99,998% mostraram que há uma influência significativa do programa de habilidades sociais em gerentes para melhorar o clima institucional nas instituições educacionais de Paucarbamba.

Palavras-chave: clima institucional, habilidades sociais, gestores, professores, instituições educativas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
RESUMO	vi
ÍNDICE	vii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1.Fundamentación del problema	11
1.2.Justificación e importancia de la investigación	12
1.3.Viabilidad de la investigación	14
1.4.Formulación del problema	14
1.4.1. Problema general	14
1.4.2. Problemas específicos	14
1.5.Formulación de objetivos	15
1.5.1. Objetivo general	15
1.5.2. Objetivos específicos	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1.Antecedentes de la Investigación	16
2.2. Bases teóricas	22
2.3.Bases conceptuales	40
2.4.Bases filosóficas	41
2.5.Bases epistemológicas	42
2.6.Bases antropológicas	43

CAPÍTULO III. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1. Formulación de hipótesis	44
3.1.1. Hipótesis general	44
3.1.2. Hipótesis específicas	44
3.2. Operacionalización de variables	45
3.3. Definición operacional de las variables	46

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ámbito	47
4.2. Tipo y nivel de investigación	47
4.3. Población y muestra	48
4.3.1. Descripción de la población	48
4.3.2. Muestra y método de muestreo	48
4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión	49
4.4. Diseño de investigación	49
4.5. Técnica e Instrumentos	51
4.6. Técnica para el procesamiento y análisis de datos	54
4.7. Aspectos éticos	54

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo	55
5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	129
5.3. Discusión de resultados	141
5.4. Aporte científico de la investigación	144

CONCLUSIONES	145
---------------------	-----

SUGERENCIAS	146
--------------------	-----

REFERENCIAS	147
--------------------	-----

ANEXOS	154
---------------	-----

INTRODUCCIÓN

El Clima institucional es un factor determinante para el logro de las metas de una empresa y/o comunidad, desde este punto de vista, el sector educación ha ido avanzando conforme han pasado los años, las políticas educativas y las legislaciones se han venido adecuando conforme a las nuevas concepciones que surgen para mejorar la educación, al respecto Vásquez Agip, L. J., y Contreras Flores, L. D. (2017). En su trabajo de investigación titulado Clima Institucional, afirma que el clima condiciona el comportamiento del individuo debido a ello cada institución educativa presenta diversas situaciones que la caracterizan y a su vez la diferencian donde la mayor incidencia está en las relaciones internas que se producen entre los integrantes de la institución, elemento importante que va a crear un determinado clima.

Un factor determinante para el logro de un buen clima institucional es el comportamiento del directivo frente a su comunidad educativa, por esa razón es necesario que el director conozca las habilidades sociales porque gracias a ella podrá relacionarse de manera positiva en el trato laboral con el personal a su cargo. “El desempeño directivo consiste en ocupar una gran parte de su tiempo en gestionar las relaciones humanas no solo con sus colaboradores más directos sino también debe relacionándose intensa y cotidianamente con todos los interlocutores internos y externos del ámbito educativo como son los padres de familia, los estudiantes, personal administrativo, los medios de comunicación local, los proveedores de todo tipo, etc.” Álvarez (2006).

Este trabajo de investigación nos aporta el conocimiento y la aplicación de las habilidades sociales de directivos que permiten generar un clima institucional favorable en todas las instituciones educativas.

El objetivo de nuestro trabajo es aplicar el programa de habilidades sociales en Directores para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba.

El problema que se resolvió en esta investigación es ¿Cómo influye la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?

La hipótesis planteada a partir de unos datos que nos sirvió de base para iniciar la investigación se expresó del modo siguiente: La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en directivos influye significativamente en la mejora del Clima Institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.

La conclusión, después del estudio realizado arrojó como resultado: En términos generales, se demostró que existe una influencia significativa al aplicar un Programa de Habilidades Sociales en directivos en la mejora del Clima Institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.

El presente documento consta de cinco capítulos. El Capítulo I corresponde al planteamiento del problema, en él se describe la realidad problemática, se formulan los problemas, objetivos de la investigación, se enuncia la justificación de la investigación, así como las limitaciones y viabilidad de esta. El Capítulo II corresponde al marco teórico; contiene los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, formulación de hipótesis y definición de variables. En el Capítulo III se precisa el enfoque, tipo y diseño del estudio, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumento para la recolección de datos, métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de los datos y los aspectos éticos. El Capítulo IV presenta los resultados, mediante una descripción de estos, según variables y dimensiones y muestra los resultados de las pruebas de hipótesis. En el Capítulo V se hace la discusión de resultados y se enuncian las conclusiones y sugerencias. A continuación, se presentan las referencias y anexos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema

Comprender la importancia de las habilidades sociales y el clima institucional es un requisito tan importante para toda persona que quiere ejercer una profesión a cabalidad, sobre todo cuando su trabajo consiste en una constante interrelación entre los miembros de su comunidad, principalmente en los tiempos actuales donde la tecnología avanza vertiginosamente y la sociedad se torna más competitiva. El Director de una institución educativa es uno de estos profesionales que tiene una gran responsabilidad de conducir a profesionales por un camino que le lleve a la mejora de la educación y solo con una buena gestión lo estará logrando.

Del mismo modo el docente debe tener mucho en cuenta que no es posible brindar un servicio de calidad a los estudiantes si no existe un clima favorable en las aulas.

Muchas instituciones educativas tienen problemas en su organización, observándose inestabilidad en la gestión donde la comunidad educativa muestra su disconformidad con las actitudes y acciones del director o del docente, en la que los docentes no se sienten cómodos en su labor, demostrándose de esta manera un clima institucional inadecuado.

En consecuencia, el clima institucional es factor importante para lograr con los objetivos de una institución educativa.

Por otra parte, las habilidades sociales también son fundamentales al igual que la variable arriba mencionada ya que servirán a los docentes desempeñarse en la esfera social e institucional, factor elemental para desenvolverse en el ámbito personal como institucional. Las habilidades sociales permiten el bienestar personal y emocional de la persona, porque es el primer paso para su integración con los demás, mediante ella, podemos expresar nuestros sentimientos, necesidades y opiniones; es el primer paso para una mejor integración social.

El presente proyecto de investigación se orienta en mejorar el clima institucional en instituciones educativas de Paucarbamba a través del programa de habilidades sociales en los directivos de las instituciones educativas de Paucarbamba.

En las Instituciones Educativas de Paucarbamba, Distrito de Amarilis, provincia de Huánuco, se han observado que los directivos, muestran inadecuadas habilidades personales para generar un buen clima institucional, prueba de ello es que en la evaluación de desempeño directivo realizado el año 2018, un gran porcentaje de directores fueron desaprobados.

El Clima del centro educativo es un factor clave determinante del resto de los factores que influyen en la calidad educativa. (UNESCO 2000) (Zilberstein & Valdés, 2001, pág.74)

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La justificación de nuestro trabajo de investigación está enmarcada de acuerdo a las variables de estudio que hemos considerado como son las habilidades sociales y el clima institucional porque la gestión del buen funcionamiento de las instituciones educativas se debe mucho al conocimiento y manejo de dichas variables para que de esa manera pueda conseguir los mejores índices de aprendizaje en cada uno de sus estudiantes.

El manejo de las habilidades sociales es muy importante en las personas que trabajan con personas, así es el Director de una institución educativa debe conocer este tema a cabalidad porque al interrelacionarse constantemente con los docentes, estudiantes y padres de familia, generaría acogida por ellos y así lograría realizar las metas trazadas, es que la clave del éxito está en la comunicación.

Madrigal, et. al (2009). Habilidades directivas: “Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal, y trabajar en equipo y ser asertivo.”

Justificamos también a nuestro trabajo de investigación porque la gestión del clima institucional es de vital importancia para una institución educativa, gracias a ella dependerá el éxito de la organización. Halpin (1963) mencionaba analógicamente, la personalidad es a un individuo como el clima es a una organización. El clima caracterizará a la institución educativa.

Las variables que vamos a estudiar tiene que ver mucho con los resultados de los aprendizajes en las instituciones educativas y que hasta ahora no llegamos a los niveles adecuados.

El bajo índice de los resultados de la UGEL Huánuco se demuestra en la publicación de SICRECE 2018 donde en lectura un 65.3% de los estudiantes del 2° Grado de Secundaria se encuentran en el nivel de inicio y previo al inicio, mientras que en matemática aún más se incrementa el nivel de desaprobación con un 78.5% de los estudiantes están en el nivel de inicio y previo al inicio; por ello resulta la mala imagen de las instituciones educativas frente a la comunidad educativa y la sociedad por contar con un clima institucional desfavorable.

Los resultados de la última evaluación de desempeño directivo realizada por el Ministerio de Educación en el 2018 que de acuerdo al “Reporte de Evaluación en Cifras de la Evaluación del desempeño en cargos directivos de I.E, 2018”, el 26 % de Directivos de Educación Básica Regular a Nivel nacional han sido desaprobados, el 32% de Directivos de Educación Básica Regular a nivel Regional han sido desaprobados y el 35% de directivos evaluados a nivel de Paucarbamba fueron desaprobados. Una parte de la evaluación consistía en una encuesta a la comunidad docente y padres de familia. Por ello es de crucial importancia que los Directores conozcan el Programa de Habilidades Sociales.

Justificamos también a nuestro trabajo de investigación porque la gestión del clima institucional es de vital importancia para una institución educativa, gracias a ella dependerá el éxito de la organización. Halpin (1963) mencionaba analógicamente, la personalidad es a un individuo como el clima es a una organización. El clima caracterizará a la institución educativa.

1.3. Viabilidad de la investigación

- Se contó con el apoyo desinteresado de todos los directores de las instituciones educativas que participaron en este estudio.
- Fue posible realizar esta investigación en emergencia sanitaria porque se tuvo acceso a las diferentes plataformas virtuales.
- Las plataformas virtuales permitieron conectar a mi persona con la universidad para las orientaciones y asesoramiento del trabajo.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cómo influye la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?

1.4.2. Problemas específicos

a) ¿Cómo influye la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar su comportamiento institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?

b) ¿Cómo influye la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar su capacidad organizacional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?

c) ¿Cómo influye la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar su dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?

1.5. Formulación de objetivos.

1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la aplicación del programa de habilidades sociales en Directivos para mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la influencia del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su comportamiento institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba.
- b) Determinar la influencia del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su capacidad organizacional en las instituciones educativas de Paucarbamba.
- c) Determinar la influencia del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para tener un amplio panorama y tener bien claro el tema que estamos abordando y de esa manera nos permita tener un concepto variado y nos sirva de soporte para nuestro estudio, recurrimos a diferentes autores tanto locales, nacionales e internacionales quienes han estudiado nuestro tema a quienes a continuación citaremos:

Nazario y Jara (2018) en su trabajo titulado “Habilidades y Clima Organizacional en el personal docente de la Institución Educativa San Sebastián de Quera – Santa María del Valle 2018” (Tesis pregrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco)

Obtiene como resultados que:

El 55.6% del personal docente estudiados y evaluados en general indicaron que existe una relación significativa entre habilidades interpersonales y el clima organizacional.

El 37.8% del personal docente estudiados manifestaron que existe relaciones entre la dimensión asertividad suficiente de las habilidades interpersonales y el clima organizacional.

El 62.2% del personal docente estudiados indicaron que existe relación entre la dimensión empatía suficiente de las habilidades interpersonales y el clima organizacional.

El 55.6% del personal docente estudiados afirmaron que existe relación entre la dimensión autoestima suficiente de las habilidades interpersonales y el clima organizacional.

Eunofre (2016) Clima institucional y la gestión administrativa en la Institución Educativa “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Pillco Marca, Huánuco 2016 (Tesis Posgrado de Maestría, Universidad de Huánuco).

Llegó a las siguientes conclusiones:

Se logró precisar el vínculo significativo que existe entre el clima institucional de los educadores y la gestión administrativa de la Institución Educativa.

Asimismo, se comparó la vinculación entre la amistad con la gestión administrativa, a un nivel de significación del 0,05. La amistad se relacionó significativamente con la gestión administrativa.

Se contrastó la vinculación entre el entendimiento con la gestión administrativa, siendo la relación significativa

Se verificó el vínculo entre el trabajo de equipo con la gestión administrativa, siendo la relación significativa

Finalmente se estableció vínculo entre la satisfacción con la gestión administrativa, siendo la relación significativa.

Benancio (2018) en su trabajo titulado “El clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa “Javier Pulgar Vidal”, Huánuco, 2018 (Tesis Posgrado de Maestría, Universidad César Vallejo).

Llegó a conclusiones que:

Existe relación positiva y significativa entre el clima institucional y desempeño docente.

Existe relación positiva y significativa entre la comunicación y desempeño docente.

Existe relación positiva y significativa entre la motivación y el desempeño docente.

Existe relación positiva y significativa entre la confianza y el desempeño docente.

Existe relación positiva y significativa entre la Participación y el desempeño docente.

Ramos y Vilca (2019). En su trabajo “Las habilidades sociales del personal docente y su relación con el clima laboral de la institución educativa N° 40172 Villa El Golf del distrito de Socabaya, Arequipa – 2019”. (Tesis Pre Grado de Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa).

Llegaron a las conclusiones:

- Existe relación directa y significativa entre la variable habilidades sociales y la variable clima laboral del personal docente.
- Existe relación entre la dimensión primeras habilidades sociales y la variable clima laboral del personal docente.
- Existe relación entre la dimensión habilidades relacionadas con los sentimientos y la variable clima laboral del personal docente.

- Existe relación entre la dimensión habilidades alternativas y la variable clima laboral del personal docente

Grados (2016). En su investigación titulada “Efectos de un programa de inteligencia emocional para la mejora del clima institucional de la institución educativa Santo Domingo de Guzmán del distrito de Chicama, provincia de Ascope, 2014.” (Tesis Posgrado de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo).

Concluye de la siguiente manera:

- El programa de Inteligencia Emocional influye significativamente en el clima institucional en directivos, docentes y administrativos del nivel primario de la Institución Educativa Santo Domingo de Guzmán del Distrito de Chicama, Provincia de Ascope.
- Existen diferencias estadísticamente altamente significativas ($p < 0.01$) en relación a las escalas de clima Institucional: Comportamiento Institucional, capacidad organizacional y dinámica institucional del entre el pre test y post test.
- La escala de Comportamiento Institucional se destaca un nivel bajo en el pre test (52.6%) y un nivel alto en el post test (63.2%)
- La escala de Capacidad Organizacional se destaca un nivel medio en el pre test con un porcentaje de 36.8% y en el post test un nivel alto donde se refleja por el 63.2%;
- La escala de Dinámica Institucional se observan niveles bajos y medios en el pre test (36.8%) y en el post test un nivel alto (68.4%).
- La escala general de Clima Institucional se destaca un nivel medio en el pre test (36.8%) y un nivel alto en el post test (57.9%).

Albañil (2015). En su estudio titulado “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”. (Tesis Pos Grado, Universidad de Piura)

Concluyó lo siguiente:

- La evaluación global del clima no es del todo satisfactoria, dado que los factores relevantes como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.
- Un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello.
- El 62% de docentes sienten baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que sienten entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución.
- El nivel de participación del personal docente en los grupos formales de la institución educativa es escaso y se caracteriza por la baja predisposición del profesorado para trabajar en equipo.
- El trabajo en equipo, no es una de las características principales del desarrollo de las actividades de la institución, esto se evidencia con que la media más baja en este aspecto está en el grado en que apoyan los grupos informales a la institución, el 86.2% de los docentes cree que la predisposición para el trabajo en equipo dentro de la institución se ubica de regular a bajo y el 65.5% de los profesores evalúan la frecuencia de reuniones con un nivel que va de bajo a muy bajo en la institución, se puede concluir que la baja participación y el escaso desarrollo del trabajo en equipo son dos aspectos poco fortalecidos en la institución educativa estudiada.

Ccapira (2018) En su Tesis titulada “Relación entre habilidades sociales y clima institucional en el personal que labora para el Establecimiento Penal de Sicuani, Cusco 2017”, (Tesis Pregrado, Universidad César Vallejo).

Llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe un nivel de relación moderada entre la variable ‘habilidades sociales’ y la variable ‘clima institucional’.
- Se demuestra una relación moderada entre las habilidades sociales avanzadas y el clima institucional.
- Se comprueba una inexistente relación estadística entre las habilidades sociales asociadas a los sentimientos y el clima institucional.
- Se evidencia una relación moderadamente significativa entre las habilidades sociales alternativas y agresión con el clima institucional.
- Se demuestra que hay escasa relación estadística entre las habilidades sociales para combatir al estrés y el clima institucional.
- Por último, se comprueba una relación poco significativa entre las habilidades sociales de planificación y el clima institucional.

De la Cruz y Paredes (2018) en su tesis titulada “Las Habilidades Sociales Y El Clima Institucional En La I.E. N° 80131 del Distrito De Huamachuco, 2018”. (Tesis Posgrado de Maestría, Universidad César Vallejo).

- Quienes llegaron a las siguientes conclusiones:
- Se determinó que la dimensión conductual se relaciona significativamente con la variable clima institucional.
- Se determinó que la dimensión personal se relaciona directa y significativamente con la variable clima institucional.
- Se determinó que la dimensión situacional se relaciona directa y significativamente con la variable clima institucional.
- Se determinó que las habilidades sociales se relacionan directa y significativamente con el clima institucional.

Ahumada y Orozco (2019). En su trabajo de investigación “Entrenamiento de habilidades sociales: una estrategia de intervención para el fortalecimiento de la convivencia escolar” (Tesis Post Grado de maestría de la Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia).

Llegaron a la conclusión:

- La aplicación del entrenamiento en Habilidades Sociales HSYCE (asertividad, empatía y resolución de problemas) aplicado a las necesidades de los estudiantes fortalece significativamente la convivencia escolar de los estudiantes de segundo grado de la IED Las Flores del distrito de Barranquilla.
- Se han evidenciado cambios notorios en su conducta reduciendo comportamientos agresivos y pasivos de los alumnos participantes durante las clases y el receso escolar, lo cual habla del impacto positivo y la aceptación que tienen los entrenamientos en este tipo de población que ha crecido en un contexto conflictivo.
- La incorporación de procedimientos dinamizadores como estrategias didácticas estimuló significativamente el entrenamiento pues los estudiantes demostraron un motor de motivación cuando demostraban que esperaban con anhelo cada sesión y participaban activamente en cada una de ellas.
- La mejora de las Habilidades Sociales en los estudiantes, les motivó para realizar actividades académicas y enfrentar el reto escolar con entusiasmo y en el área conductual a minimizar sus comportamientos inadecuados.

Bermúdez y Bravo (2016), “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias” (Artículo científico, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela)

Se llegó a la siguiente conclusión:

- Los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad dentro las instituciones Educativas.
- Existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa, representando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal docente en las instituciones seleccionadas como muestra o viceversa.

Ortiz (2018), “Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el Recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016” (Tesis Posgrado de Maestría, Universidad Nacional de Nicaragua)

Las conclusiones son:

- El Clima Organizacional que se caracteriza en el Colegio estudiado es muy bueno debido a que los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y los estudiantes se mantiene creando un ambiente favorable para el desarrollo del proceso educativo y el buen funcionamiento de la institución.
- El estilo de liderazgo presente es un liderazgo pedagógico combinado con algunas características del liderazgo democrático entre las características de liderazgo resaltan: el empuje, motivación de liderazgo, integridad, capacidad de planeación, carisma, entendimiento de las personas y estilo de poder en el desarrollo del clima organizacional
- Los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales entre los directivos y comunidad educativa son apropiados estableciendo los canales pertinentes para su debida ejecución.
- El Clima dentro de la organización incide en el liderazgo que desempeña la directora en el centro pedagógico y democrático debido a que toma en cuenta la participación de los docentes y miembros de la comunidad educativa.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas que sustentan nuestra investigación sobre las habilidades sociales y el clima institucional en los directivos de las instituciones educativas de Paucarbamba, constituyen el sustento de nuestra investigación.

Habilidades Sociales

Son disposiciones personales, interpersonales e intrapersonales que posee toda persona para desempeñarse mediante conductas que favorecen el intercambio con los demás en la vida cotidiana, en ese sentido:

Según Caballo (1986), las habilidades sociales, son un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Por su parte Álvarez (2006) citado por Salvador, De la Fuente y Álvarez (2009) menciona “Un director escolar, en el desempeño de su tarea directiva, dedica una considerable cantidad de tiempo a gestionar las relaciones humanas, ya que además de tener que relacionarse con su equipo colaborador más directo, debe relacionarse intensa y cotidianamente con todos los interlocutores internos y externos del ámbito educativo, como son las familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a la que pertenece el centro, los medios de comunicación local, los proveedores de todo tipo, que cada día son más heterogéneos e importantes, etc.”

Dimensiones de Habilidades Sociales

Teniendo mucho en cuenta a la población en estudio que será entre directivos y docentes, e incidiendo más en los primeros, nuestra investigación ha considerado como lo más oportuna tomar a las dimensiones de los autores: Whetten, D., y Cameron, K. (2005). “Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación”. Adaptado por Córdova (2017), como son: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades intrapersonales.

Dimensión 1: Habilidades personales

Whetten y Cameron (2011) refiere a Boyatzis, 1982; Cervone, 1997; Spencer y Spencer, 1993 y menciona que “No hay duda de que el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas. Es imposible mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que conozcamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente. Existe una gran cantidad de pruebas empíricas de que

los individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo”

Nelly (2006) clasifica a las habilidades personales de la siguiente manera:

Autoconocimiento

Beltrán (1993), define como “la capacidad de reconocer quien es la persona, el conocimiento que se tiene de nosotros mismos” y esto es vinculado en forma directa con la autoestima, en ese sentido es considerado lo específico de la persona, la consecuencia de sí mismo en un espacio temporal” (p. 48).

Manejo del estrés personal

Según Cano (2002) citado por Sánchez (2011) desde la óptica psicológica podemos entender al estrés a partir los siguientes enfoques:

-Como estímulo: El estrés es capaz de provocar una reacción o respuesta por parte del organismo.

-Como reacción o respuesta: El estrés se puede evidenciar en cambios conductuales, cambios fisiológicos y otras reacciones emocionales en el individuo.

-Como interacción: El estrés interactúa entre las características propias de cada estímulo exterior y los recursos disponibles del individuo para dar respuesta al estímulo.

Kahn y Byosiere (1992); Lehrer (1996) manifiestan que la manera más efectiva de controlar al estrés es posible gracias a una secuencialidad de métodos específicos. El primer método nos conduce a una de las mejores formas de manejo de estrés que consiste en deshacerse, desechar o reducir los factores que producen estrés a través de estrategias de ejecución, estas permiten crear o establecer un nuevo entorno para el sujeto que está libre de factores estresantes. El segundo método del manejo del estrés con mayor eficacia en una persona consiste en la capacidad de manejar el estrés mediante el incremento de su elasticidad personal;

este es también denominado como estrategias proactivas, las que son muy efectivas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés. Por último, es necesario desarrollar técnicas de corto plazo para enfrentar los factores estresantes cuando se requiere una respuesta inmediata; se trata de estrategias reactivas, las cuales se aplican como remedios inmediatos para reducir los efectos temporales del estrés.

Solución de problemas

Whetten y Cameron (2011) Solucionar problemas conlleva en aplicar un conjunto de características indispensables en casi todos los aspectos de nuestra vida. Durante toda su existencia el ser humano resuelve problemas; muy pocas veces un individuo pasa una hora sin la necesidad de resolver algún tipo de problema. Con mucha más razón un Director de una institución Educativa requiere tener métodos y técnicas para resolver problemas, porque es parte de su trabajo, de lo contrario ninguna empresa o institución requeriría la necesidad de contratar directivos para la conducción efectiva de su empresa. En conclusión, una persona incompetente para resolver problemas no podría tener éxito como Director, la institución que dirige llegaría a un fracaso inminente.

En ese sentido, Lesh y Zawojewski, (2007). indican que las personas desafían, organizan, elaboran y resuelven problemas legítimos que refieren reclamaciones reales, pueden orientarse hacia una solución pertinente de un modo que transfiera los límites de una acción concreta.

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Poseer habilidades interpersonales garantiza mantener la unidad del grupo al cual se dirige, para ello lo básico es conocer los principios de la comunicación de apoyo y, por lo tanto, garantizar una mayor claridad y entendimiento de los mensajes y, al mismo tiempo, hacer sentir a otras personas aceptadas, valoradas y apoyadas. Desde luego, es posible llegar a preocuparse demasiado por la técnica al tratar de incorporar estos principios y, de ese modo, anular la meta de brindar apoyo. Al enfocarse sólo en la técnica uno puede volverse artificial, poco auténtico o

incongruente, en vez de ser honesto y mostrar interés en la comunicación. No obstante, si los principios se practican y se llevan a cabo de manera consciente en las interacciones cotidianas, se convierten en importantes herramientas para mejorar las habilidades de comunicación. (Whetten y Cameron, 2011, p. 264). Según Madrigal (2006) Las habilidades interpersonales favorecen al trabajo en equipo, con espíritu de coordinación, y participación, convivencia armónica y colaboración para solucionar las necesidades de otros, incluso, para lograr objetivos significativos” (p.4).

En consecuencia, una buena dirección, una efectiva motivación, acompañado de diversas habilidades influyen efectivamente en las personas de la organización para encontrar los logros esperados.

Estas habilidades lo detallamos de la siguiente manera:

Motivación

Vivar (2013) La motivación es definida como “la voluntad para hacer un esfuerzo y de este modo alcanzar los objetivos programados previamente. Asimismo, determina el grado de esfuerzo que ponen los individuos hacia la adquisición de sus nuevos aprendizajes”

Comunicación y convencimiento

El convencer es el resultado de una comunicación efectiva, sin ella no se podría obtener lo que se pretende.

Según Bacharach, (2005). Citado por Whetten y Cameron (2011) “La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte”. (p. 283).

Manejo de conflictos

Seybolt, Derr y Nielson, (1996); Tjosvold (1991); Memeth (2004) citado por Whetten y Cameron (2011) "El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante" (p. 376). Gracias al conflicto surgen nuevas ideas, nuevas soluciones y con ello el cambio de una parte o quizás de toda una organización.

Ademas Blackard y Gibson (2002); Pascale (1990); Wanous y Youtz (1986) citado por Whetten y Cameron (2011) menciona que "El conflicto es el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal" (p. 376).

Dimensión 3: Habilidades Grupales

Otra de las dimensiones que va más allá de lo personal es la habilidad grupal, tan elemental cuando trabajamos en una organización de individuos que tienen un objetivo común.

Whetten y Cameron (2011) citado por Cordova (2017) se refieren sobre esta dimensión y manifiesta "que son destrezas para ejecutar trabajos en grupo y que redundan en el cumplimiento de objetivos de ese grupo o de una organización" (P.44).

Tasso (1997) citado por Madrigal (2009) "Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Éstas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos" (p.06) .

Entre las principales habilidades grupales podemos mencionar:

Facultamiento y delegación

Whetten y Cameron (2011) “El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Los directivos que facultan al personal les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su comportamiento. Más que ser una estrategia de “empuje”, en la que los directivos inducen a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia que implica “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos podrían diseñar una situación laboral que vigore y brinde motivación intrínseca a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los empleados realizan sus actividades porque se sienten intrínsecamente atraídos por ellas, no porque exista un sistema de recompensas extrínseco o porque se aplique una técnica de influencia” (p. 443).

El cambio positivo y el coaching

Whetten y Cameron (2011) “El paso inicial y más importante al liderar un cambio positivo consiste en allanar el terreno al establecer una atmósfera que propicie actitudes positivas. Como el cambio constante es común en todas las organizaciones, la mayoría de los directivos se enfocan casi todo el tiempo en los aspectos negativos o problemáticos del cambio. Un líder que se enfoca en el cambio positivo es poco común y valioso. No todos lo dominan, aunque todos pueden lograrlo” (p. 443).

Baumeister et al. (2001) señalan que los sucesos negativos y la retroalimentación de desaprobación ejercen una influencia mayor y más perdurable en las personas que los eventos positivos y alentadores. Por ejemplo, si alguien entra a su casa y roba \$1,000, esto le afectará a usted más y tendrá efectos más duraderos que si alguien le envía un regalo de \$1,000. Si tres personas lo elogian por su apariencia y una persona le critica, este último comentario tendrá más peso que los tres elogios. En otras palabras, de acuerdo con la revisión de Baumeister de la

bibliografía sobre el tema, “lo malo es más fuerte que lo bueno”. Las personas tienden a poner más atención a los fenómenos negativos que a los positivos, y por una buena razón. Ignorar una amenaza negativa podría costarle la vida; no atender a los acontecimientos negativos es peligroso. Sin embargo, ignorar una experiencia positiva y placentera sólo podría causar arrepentimiento. En consecuencia, los directivos y las organizaciones (constantemente confrontados por problemas, amenazas y obstáculos) tienden a enfocarse mucho más en lo negativo que en lo positivo. Los directivos deben decidir conscientemente poner atención al lado positivo, de lo contrario, las tendencias negativas dominarán sobre las positivas. En otras palabras, liderar un cambio positivo implica ir en contra de la corriente. No es necesariamente algo natural; requiere de habilidades y práctica.

Clima Institucional

Deslindando términos aludimos a Palacios, citado por Kahr (1994) quien menciona que el clima institucional se entiende como un igual del clima laboral o clima organizacional, que brinda una característica específica y da paso a los procedimientos organizacionales de dicha gestión junto a la innovación y a los cambios.

Por lo tanto, Chiavenato (1984) afirma que: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. (...) el clima se percibe en diferentes maneras por diferentes individuos” (p.464). Es notorio identificar un clima desfavorable si conversamos con al menos dos integrantes del grupo porque en un momento aflorarán los malestares que tienen con cualquiera de sus miembros del grupo.

Gibson y sus colaboradores (1984) un trabajador, un colaborador o cuales quiera que permanezca un cierto tiempo en una empresa o institución, pueden notar o comprender el ambiente del entorno que se encuentra, esto es gracias a la forma de relacionarse e interrelacionarse entre sus miembros existentes, así como el

comportamiento de las personas y la estructura de la institución, a su vez como los procedimientos que se dan dentro de ella.

Dimensiones del Clima institucional

Tomando en cuenta la definición de Gibson y sus colaboradores (1984) hemos visto por conveniente considerar las dimensiones del clima institucional para poder medir a través de las variables, las dimensiones de comportamiento, proceso y estructura, las cuales han sido adaptadas según la composición de los ítems seleccionados de Edgar Valdivia Vivanco “Liderazgo y gestión de los centros de educación técnica”. Ministerio de educación 2003. Capacitación en Gestión a Directores de Instituciones educativas. Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución educativa CISE Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007: comportamiento institucional, capacidad organizacional y dinámica organizacional.

Dimensión 1: Comportamiento institucional

Esta dimensión es tan importante para medir el clima institucional porque gracias a ella podemos visualizar el actuar de las personas dentro de una organización tanto individualmente o en forma grupal, en concordancia a lo mencionado citamos a los siguientes autores:

Alles (2007) La dimensión de comportamiento institucional nos conlleva a visualizar y exponer todo lo concerniente a las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas y grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo

Robbins (2004) citado por Alles (2007) El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de esta.(p.20).

Además, Davis y Newstron (1999) citado por Alles (2007) “El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en

que las personas (tanto individualmente como en grupos) actúan en las organizaciones. (p. 20)

Respeto, dignidad, lealtad y optimismo

Von Hildebrand (2004) El respeto puede ser considerado como madre de todas las virtudes (*mater omnium virtutum*), pues constituye la actitud fundamental que presuponen todas ellas. El gesto más elemental del respeto consiste en la respuesta a lo existente como tal, a la en sí misma pacífica majestad del ser, en contraposición a toda mera ilusión o ficción; constituye la respuesta a su propia consistencia interior y a la realidad positiva, así como a su independencia respecto de nuestro arbitrio.

Profesionalismo

Profesión consiste en ejercer un oficio o cualquier ocupación mediante un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos para satisfacer las necesidades o requerimientos específicos de una sociedad o un grupo humano, favoreciendo el desarrollo de la educación y el desempeño de sus miembros. En ese sentido, entendemos como profesionalismo a la acción de trabajar y esforzarse con diligencia y tesón para obtener algo de mucha importancia o de gran sentido ético moral.

Para Montero (2005) citado por Saavedra (2018): En el campo educativo las expresiones profesión, profesionalismo, profesionalización conforman uno de los vocablos que con mayor facilidad se acomoda al momento de referirnos a la enseñanza, y específicamente cuando hablamos de las personas que se dedican a la tarea de enseñar, los profesores; nos refiere a la vez que en el campo semántico es amplio (profesión, profesional, profesionalización, profesionalismo, profesionalidad, etc.),... y dependiendo de su utilización de quien los maneje, con que finalidad, desde que perspectiva intelectual, con qué intereses- sus significados varían enormemente. (Pág. 76)

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo nos conlleva al logro de las metas que se han propuesto dentro de la organización ya sea empresarial o educativa, esto es gracias a la unión de los múltiples esfuerzos de cada uno de sus integrantes que aplican sus diferentes habilidades y destrezas.

UNESCO y Covery (1996) afirma que El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar.

Pierre (2012) “El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

Robbins y Coulter (2007) indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias.

Dimensión 2: Capacidad organizacional´

La capacidad organizacional es la dimensión del clima institucional que mide la competencia del directivo para organizar y gerenciar a su organización con el grupo de personas que colaboran con él. En ese sentido, citaremos a los siguientes autores que se refieren a esta dimensión.

(Collis, 1994). Chandler (2005), considera que la capacidad organizacional surge de la interacción entre la estructura física y las habilidades humanas y las clasifica en tres categorías según el tipo de conocimiento en el que están basadas y la forma en que surgen: técnicas, funcionales y gerenciales. Dentro de las capacidades gerenciales la capacidad de gobernabilidad se define como aquellas habilidades aprendidas por la alta gerencia que permiten establecer una estructura de gobierno

y lograr unas condiciones de gobernabilidad para orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones críticas sobre asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización.

Helfat y Peteraf (2003) definen una capacidad como la habilidad de una organización para ejecutar un conjunto coordinado de tareas mediante el uso de recursos, con el propósito de alcanzar un resultado. Una capacidad representa una habilidad de orden superior que permite a una organización combinar y asignar los recursos disponibles en una forma específica, e interconectarlos de tal forma que la organización no solo supera de manera destacada sus presiones y tareas presentes, sino que construye un potencial específico para enfrentar los futuros retos (Hamel y Prahalad, 1994).

Planificación y organización

Stoner, (1997) define como el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Según Robbins y De Cenzo, (2002), es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos. Por su parte Serna, (1999) la define como el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.

Además, el autor Cortés, (1998) manifiesta que la planificación es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas.

Por lo tanto, Salazar y Romero (2006) afirman que luego de observar las definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características:

primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. “Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo”.

Participación

Para Burin, Karl y Levin (1998) es una evidencia del progreso social por medio de la cual debe asumir deberes y derechos, de acuerdo a la sociedad en que se desenvuelve, es decir que cada individuo asume una función de acuerdo a su propio interés, capacidades y responsabilidades.

Dentro del sistema educativo, la participación implica la colaboración activa - según los distintos modelos y grados- en el planeamiento, gestión, desarrollo y evaluación del proceso educativo de todos los elementos personales que intervienen en dicho proceso. (Diccionario de Ciencias de la Educación, Diagonal / Santillana, 1983, 1092).

Toma de decisiones

Bentacourt (2006) define que “La toma de decisiones como el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual el individuo es capaz de elegir entre dos o más alternativas, para resolver situaciones o conflictos de su vida, entorno familiar y profesional” (p.47). El Director es el responsable de su organización, gracias a la toma de sus decisiones marchará por el camino correcto su institución educativa.

Gutiérrez (2014) afirma que: “Tomar decisiones no es algo que desconozcamos, pues los hacemos todos los días” (p. 35). Las personas en su vida cotidiana toman decisiones.

Le Moigne (1990) define el término decidir como “identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización” (p. 19)

Dimensión 3: Dinámica institucional

La dinámica institucional es consecuencia de una buena organización, una fluida comunicación sobre todo de gozar un buen clima institucional, es así que citamos a los siguientes autores que manifiestan sobre esta dimensión.

Según Fernández (1994) plantea las modalidades progresiva y regresiva en relación al dinamismo institucional. Así tenemos: La pérdida de capacidad institucional esta direccionado hacia la modalidad regresiva y la progresiva están acompañadas de control, autonomía y preponderancia de la pertenencia institucional y con orientación hacia el futuro e intenso compromiso y disponibilidad hacia la organización (p.51). La dinámica institucional está relacionada con las habilidades de impulso y mejora de las actividades organizacionales por parte de los trabajadores. A continuación, mencionaremos a las principales laborales:

Es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia; grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Grado en que los empleados ven en la organización claras posibilidades de pertenencia, estimando sobre los criterios de conservación o despido. Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Liderazgo

Bolívar (2010, p.32), conceptúa por liderazgo a “la habilidad de desplegar influencia sobre otros individuos, de manera que éstas puedan asumir los lineamientos propuestos como indicio para una acción determinada”. Ejercer liderazgo significa influir a otros para que realicen actividades en favor de una organización o institución educativa sin ninguna presión y así lograr los objetivos trazados.

Etzioni (1965) define liderazgo como “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio e preferencias, mientras que el poder implica solo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes”.

Bass (2004) Es aquel proceso de liderazgo que trasciende los Intereses personales por el bien de la organización, donde no se acepta el estado de las cosas, sino que existe un esfuerzo apasionado por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de los seguidores, generando un efecto profundo y extraordinario en éstos. Un verdadero liderazgo deja de lado intereses personales para concentrarse en el continuo mejoramiento del bien de toda una organización en común produciendo satisfacción de cada uno de sus miembros, pero sobre todo inspira confianza.

Relaciones interpersonales

Fichter (1994) define el término relaciones como el lazo o vínculo que existe entre las personas y los grupos. Se refiere a las relaciones familiares, las relaciones en fábricas, escuelas, iglesias, partidos políticos, clubes deportivos y en cualquier otro género de grupos primarios, secundarios y asociaciones. Sin unas buenas relaciones interpersonales no marcharía bien la organización, porque esto es elemental es como el aire que se respira, el clima institucional favorable para que los integrantes puedan estar a gusto.

Gómez (2011) sostiene que desde el enfoque propuesto se considera que las relaciones interpersonales son determinadas por el grupo humano en el cual intercambias informaciones desde su propia óptica, acción que llevan a consensuar en relación a la actividad la cual deben alcanzar, asimismo las relaciones son dinámicas, abiertas y positivas cuando éstas se traducen con acierto, mientras que las relaciones se resquebrajan en concordancia con el nacimiento del conflicto de opinión o de pensamiento sobre la actividad a desarrollar.

Compromiso con el aprendizaje continuo

El aprendizaje es determinado como un cambio permanente del comportamiento, que refleja el desarrollo integral de conocimientos o habilidades mediante el acto educativo, y que pueden incluir la disertación crítica, la instrucción formativa, la observación y la práctica educativa en general, “los cambios en el comportamiento son objetivos, y, por ende, pueden ser medidos” (Manterola, 2003, p. 96).

Martínez (1996) considera que: la calidad de su clima institucional caracteriza a una institución educativa y por consiguiente sus costumbres. Un clima favorable entre sus miembros, no sólo representa un gran apoyo para los que la integran, sino que trasciende a la actividad, y se vuelve significativa para toda la Comunidad Educativa (p. 441).

Teorías de Clima Organizacional

Likert, (1974) citado por Brunet, (1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. De acuerdo con Brunet, se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

En Brunet, (1987) estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, es así que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subsistemas (p.33).

A continuación, se resumen del mismo documento la clasificación hecha por Likert:

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

Es un tipo de clima donde las decisiones se toman en la alta dirección, el director no confía en sus empleados, las funciones se distribuyen en forma descendente. El clima del autoritarismo tarde o temprano fracasa porque las decisiones unilaterales no siempre son las correctas además que los empleados no podrán tolerar por mucho tiempo el autoritarismo de su jefe.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

El clima autoritarismo paternalista consiste que la mayor parte de los problemas lo soluciona el director o el gerente, los trabajadores se vuelven dependientes es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo.

Sistema III: Consultivo

El sistema consultivo consiste en que el liderazgo se practica con la toma de decisiones en forma conjunta con los trabajadores, se respetan los acuerdos pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Sistema IV: Participación en grupo

La motivación es el motor para que el personal trabaje para el cumplimiento de los objetivos, el grupo participa porque no hay por detrás presión de parte del gerente y la comunicación entre el personal y director es horizontal.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los

objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

En conclusión, se puede decir que Rensis Likert estaba convencido a partir de evidencias encontradas en sus estudios, que el tipo de supervisión basada en poner permanente presión sobre los subordinados, es el más efectivo y eficiente proceso de gerencias. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios a corto plazo y sus consecuencias disfuncionales afectan directamente el clima de armonía laboral dentro del grupo trabajo. (Páramo, 2004, p.22)

Por el contrario, Likert identifica que el tipo de supervisión al que denomina “centrado en el empleado”, ofrece mayores ventajas de participación a las personas y éstas no trabajan en las organizaciones, sino más bien las personas son la organización misma, lo que produce mayores logros para las organizaciones a mediano y largo plazo.

Teoría de Litwin y Stringer

El modelo que establecen los autores Litwin y Stinger (1968) se inicia a partir de un enunciado realizado por McClelland quien realizó sus investigaciones en el año de 1961 en la Universidad de Harvard, sobre la motivación que puede tener un trabajador dentro de una empresa, este autor divide tres categorías por el cual surgen estas necesidades motivacionales, la primera la relaciona con el poder que tiene una persona en su trabajo y como ésta lo ejerce, el segundo es la afiliación, cuán identificado se siente el trabajador con su empresa y el último es el logro del trabajador en cuanto a las metas que se propone y en el cumplimiento de las mismas. Teniendo en cuenta estos planteamientos los autores Litwin y Stinger establecen que el clima está determinado por filtros como la estructura en la cual se rige la organización, el liderazgo de los directivos o dirigentes, la toma de decisiones, etc. Además, considera que la motivación del trabajador se encuentra influenciada por el estilo del liderazgo que se ejerza, la tradición o la historia que tenga la empresa, pero esto se desarrolla de manera subconsciente pues ningún

trabajador ha manifestado abiertamente sobre el clima que vivencia en la empresa donde labora. Finalmente, en sus planteamientos establecen tres clases de clima que se pueden manifestar dentro de cada subsistema de la organización: el primero es el clima de la autoridad o autoritario, en el cual se evidencia escasa o nula motivación por parte del trabajador, puesto que labora bajo presión, con actitudes negativas a su alrededor por ende la producción es muy baja generando una deficiente satisfacción. La segunda clase de clima se centra en el plano amistoso, en este clima se percibe una alta motivación por parte de los trabajadores, además que sienten una alta afiliación hacia la empresa, pero la productividad no es la adecuada. Y el tercer y último clima es el que está basado en los logros donde la motivación, la satisfacción, las actitudes positivas son altas lo cual permite una alta productividad.

2.3. Bases Conceptuales

La palabra o expresiones que se relacionan con nuestro trabajo de investigación son:

Habilidades: la palabra habilidad proviene del latín *habilis*, que inicialmente significó “aquello que se puede tener”, y fue empleado en la especie del género *Homo* de la evolución del hombre: *Homo habilis*, el hombre “hábil”, cuyo aprendizaje fue mayor como el emplear herramientas de piedra y de esa manera hacer más fácil su vida diaria. Hábil dicese a la persona que tiene facilidades para desempeñarse en ciertos campos para el servicio de la sociedad.

Habilidades Sociales: Son capacidades que tiene el docente mediante las cuales son reflejadas con la aceptación de la sociedad que le rodea, la resolución de problemas, expresión de los sentimientos, conversación y comunicación laboral.

Clima: Es el ambiente que determina a un lugar específico que está conformado por la afluencia y constancia de lluvias, la humedad, la temperatura, los vientos, etc., cuyo complejo accionar supedita la existencia de los seres que lo habitan.

Sin embargo, en el sentido figurado la palabra clima es usada también para referirse al conjunto de condiciones o circunstancias que caracterizan a una situación social. Similarmente usada a la palabra ambiente (ambiente social). Es

la percepción, la actitud y las relaciones existentes en un grupo de personas. Por ejemplo, 'clima de malestar', 'clima de crispación' o 'clima de confusión'.

Clima Institucional: Son las características del ambiente de una institución educativa integrada por las percepciones del personal y los estudiantes de una manera natural durante el desempeño de sus funciones. En ella podemos distinguir aspectos como la amistad, la socialización y la comunicación como también la gestión que se presenta en la institución.

2.4. Bases Filosóficas

El hombre siempre ha sido parte importante en el desarrollo de las diferentes organizaciones y de las empresas. Taylor trató de construir una teoría científica de la administración donde se sugería la selección de las personas para un puesto determinado (Spector, P. 2005).

La relación social es posible de medición demostrando la situación de cómo estaba lo antes y cuál es el resultado después y con la aplicación del programa sí es posible de tener resultados que nos demuestra la situación de la institución educativa.

Sánchez C. Yomar. (2008): En las organizaciones más grandes de nuestra sociedad, la motivación de los empleados constituye un problema difícil.

El director por lo tanto debe mantener interés en el bienestar de su equipo y en la participación. Sus valores son un factor primordial en las decisiones que toma y en la dirección que persigue como líder de una institución educativa.

En ese sentido podemos afirmar que si el director desea que su personal goce de un buen clima institucional, debe tener básicamente el conocimiento organizacional en el que el núcleo filosófico es el sujeto activo, en el que el conocimiento emerge de la interacción y debe ser aprovechado para la adaptación de ella a los diferentes cambios del entorno, el conocimiento sirva a la organización (Amozarraín, 2000), de allí la importancia de la administración del conocimiento para continuar aprendiendo e integrar los existentes. Las personas siempre seguiremos aprendiendo y aún más después de nuestros errores,

reflexionamos del fracaso e intentamos para volver intentarlo, pero con mayor responsabilidad.

2.5. Bases Epistemológicas

Epistemológicamente el concepto “clima institucional” se ha venido desarrollado durante la historia y en diferentes tiempos se encuentran conceptos ocultos que se pueden predecir y son parecidos que dominan la vida cotidiana. Podría considerarse como definición de “sentido común” que han tomado varias denominaciones. Carácter, personalidad, espíritu o cultura, atmosfera psicológica, entre otros. La calidad de sutileza, espíritu, fuerza o energía, esa sensación que se percibe como característica de un ambiente organizacional, con indicios de estabilidad en el tiempo, según Arguyáis (1955; citado por Silva, 1992) “el Sistema viviente”, la personalidad de esa organización. Se habla de clima asociándole con conceptos como “moral” después de la segunda Guerra mundial debido a la preocupación de los gobiernos por el espíritu que regía entre el ejército y la población y que da lugar a los primeros estudios que intentan captar el espíritu o estado mental entendido generalmente como un concepto en grupo. Si bien las definiciones intuitivas y analógicas epistémicas introducen una comprensión de lo que se entiende por clima en una forma coloquial, de sentido común, se hace necesario avanzar hacia una comprensión científica del constructor y ver las posibilidades de definición formalmente. En los intentos de definir formalmente el clima se observa cómo, a medida que se avanza en el estudio, se adquiere precisión y aparecen mejor los posicionamientos teóricos de los autores. El clima institucional es un componente indispensable para lograr resultados satisfactorios en una institución educativa o cuales quiera que sea una organización o empresa, durante el proceso de nuestra investigación identificaremos las debilidades de esta variable que atañen al personal para así determinar los elementos claves para conseguir mejores logros en los objetivos planteados y de esa manera corregir a tiempo aquellos factores que puedan afectar el rendimiento de la organización.

2.6. Bases Antropológicas

Durante la historia, las sociedades siempre han tratado de convivir mediante códigos de convivencia para garantizar la existencia de la organización, siempre se ha establecido explícita o implícitamente normas de convivencia.

Si una institución educativa tiene un buen clima institucional, es resultado no solo de que tiene una norma de convivencia, sino también que los cumple y los hace cumplir.

El Directivo es el pilar de la organización quien debe conocerse a sí mismo y conocer las características propias del equipo que dirige para así brindar el trato que merece la persona y conducir por el camino de la satisfacción de las necesidades reales, en este sentido es de vital importancia la aplicación de las habilidades sociales en los directores de las instituciones educativas.

Una institución educativa es una empresa y los bienes son las personas que lo integran, estudiantes, docentes y padres de familia, todos ellos con miras a alcanzar una mayor perfección que se relaciona con la libertad humana (Gálvez y Aguilera, 2004, pág.23).

CAPÍTULO III. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1. Formulación de las hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en directivos determina significativamente en la mejora del Clima Institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba 2020

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en directivos determina significativamente en la mejora de su comportamiento institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.
- b) La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en directivos determina significativamente en la mejora de su capacidad organizacional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.
- c) La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en directivos determina significativamente en la mejora de su dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE Programa de Habilidades Sociales	1. Habilidades Personales	1. Se conoce así mismo. 2. Maneja el estrés personal. 3. Soluciona problemas en forma analítica
	2. Habilidades Interpersonal	1. Establece relaciones mediante una comunicación de apoyo. 2. Gana poder e influencia. 3. Motiva a los demás. 4. Maneja conflictos
	3. Habilidades Grupales	1. Faculta y delega funciones. 2. Forma y trabaja en equipo. 3. Lidera el cambio positivo
VARIABLE DEPENDIENTE Clima Institucional	1. Comportamiento institucional	1. Demuestra respeto así mismo y a los demás. 2. Desarrolla el sentido de la lealtad y compromiso. 3. Demuestra su profesionalismo en todo momento. 4. Propicia trabajos en equipos
	2. Capacidad organizacional	4. Demuestra capacidad de organizar y planificar. 5. Posee capacidad para tomar decisiones.
	3. Dinámica institucional	1. Posee capacidad para tomar criterios 2. Posee capacidad para liderar. 3. Asume su compromiso con el aprendizaje continuo. 4. Demuestra su capacidad para contribuir confianza.

3.3. Definición Operacional de las variables

3.3.1. Habilidades Sociales

Son muchos los autores que han definido a las habilidades sociales, los que más aciertan para nuestro trabajo de investigación son:

Caballo, (1993), Habilidades sociales son diversos tipos de conductas que se exteriorizan en la relación con otras personas mediante las cuales se expresan sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos, de un modo adecuado a la situación, haciendo valer los propios derechos y respetando los derechos de los demás.

Muñoz (2011), define a las habilidades sociales del maestro como conductas para dirigir los aspectos de interconexión social en diversos ámbitos, máxime en la familia, en la sociedad y profesional (actuar, percibir, pensar, como se manifiesta y cómo se siente). De ahí que el docente hábil se caracteriza por ser empático, tiene capacidad de escuchar y da solución a dificultades, busca al equipo en el trabajo y posee emociones reguladas. (p.45).

3.3.2. Clima Institucional

Se ha visto variedades de nominaciones respecto al clima dentro de una institución, centro laboral u organización, para deslindar dichos términos recurrimos a Palacios, citado por Kahr (1994) quien dice que el clima institucional se entiende como un igual del clima laboral o clima organizacional, que brinda una característica específica y da paso a los procedimientos organizacionales de dicha gestión junto a la innovación y a los cambios, en consiguiente citamos a Domínguez, Ramírez y García (2013) quien define: El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, así como los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. **Ámbito**

El trabajo de investigación se desarrolló en cuatro Instituciones Educativas de secundaria de Paucarbamba del distrito de Amarilis durante el segundo semestre del año 2021.

Población: Nuestra investigación ha tomado como población el total de docentes, y directivos que laboran en las cuatro Instituciones Educativas de Paucarbamba.

4.2. **Tipo y Nivel de investigación**

4.2.1. **Tipo de investigación.**

Nuestra investigación es aplicada.

La investigación aplicada, porque el problema que se ha planteado requiere de una solución, bajo este marco, con la aplicación de la Programa de Habilidades Sociales se busca mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba. “Se podría afirmar que este tipo de investigación es la que se realiza de manera ordinaria el investigador educacional, social y en la psicología aplicada”.

Por su parte la investigación aplicada, siendo la que pone en práctica el saber científico, va a constituir el primer esfuerzo para la transformación del conocimiento científico en tecnología, de allí nace su mayor confusión al momento de catalogarla como investigación tecnológica. Sánchez y Reyes 2002, pp-13–14).

4.2.2. **Nivel de investigación**

Esta investigación es de nivel explicativo porque buscamos encontrar la solución del clima institucional desfavorable a través del programa de habilidades sociales.

Así lo indica Hernández, Fernández y Batista (2010), los estudios explicativos van más allá de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Es evidente que su nombre indica su interés, el cual se centra en explicar porque ocurre

un fenómeno y como se manifiesta, así como también porque dos o más variables se relacionan. (p. 95).

4.3. Población y Muestra.

4.3.1. Descripción de la población

112 entre Directivos y docentes de Instituciones Educativas de Paucarbamba que tienen la Educación Secundaria.			
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Número de Directivos y Docentes por I.EE.		
	Directivos	Docentes	TOTAL
Marcos Duran Martel	2	26	28
Julio Armando Ruiz Vásquez	3	22	25
César Vallejo	2	40	42
Mariano Dámaso Beraun	2	15	17
TOTAL	9	103	112

Fuente: Estadística de la Calidad Educativa del MINEDU, Sistema de Administración y Control de Plazas NEXUS de la UGEL Huánuco.

4.3.2. Muestra y método de muestreo

La muestra a utilizar del total de la población es de 112 Directivos y docentes de Educación Secundaria, fue hallada aplicando la fórmula de Fisher y Navarro.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde:

Marco muestral	N	87
Alfa	α	0.050
Nivel de Confianza	1- α	0.975
Z de (1- α)	Z (1- α)	1.960
Prevalencia/Prob.	P	0.500
Complemento de p	q	0.500
Precisión (error muestral)	d	0.050
Tamaño de la muestra	n	87

Se considerará el muestreo no probabilístico por conveniencia donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador.

CUADRO MUESTRAL

87 entre Directivos y docentes de Instituciones Educativas de Paucarbamba que tienen la Educación Secundaria.			
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Número de Directivos y Directivos por I.E.E.		
	Directivos	Docentes	TOTAL
I.E. Marcos Duran Martel	2	20	22
Julio Armando Ruiz Vásquez	3	18	21
César Vallejo	2	40	42
Mariano Dámaso Beraun	2	9	11
TOTAL	9	87	96

4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

a. Criterios de inclusión

- ✓ 112 entre docentes y Directores de Secundaria de Paucarbamba.

b. Criterios de exclusión

- ✓ Docentes que no tienen la voluntad de trabajar con el estudio, que se encuentran de licencia.

4.4. Diseño de Investigación

Una parte importante de la metodología de la investigación científica es el diseño, es tan importante como la definición del problema y la selección de instrumentos de observación.

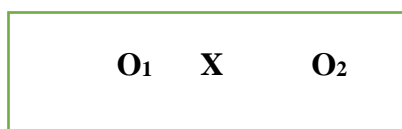
Arnau (1986) define a un diseño de investigación como "un procedimiento de asignación de sujetos a las condiciones experimentales, así como la selección de las técnicas estadística de análisis adecuadas". Para Kerlinger (1999), "El diseño de investigaciones es el plan de estructura de las investigaciones

concebidas de manera que se pueden obtener respuestas a las preguntas de investigación...". El diseño de investigación es un plan, dado que esta especifica lo que investiga hará al plantearse su o sus hipótesis y las manipulaciones necesarias o para la recolección de datos. Asimismo, es la estructura de la investigación, porque organiza p configura todos elementos del estudio relacionándolos de manera específica, es decir, entre sí. En resumen, para Kerlinger (1999), un diseño expresa la estructura del problema, así como el plan de la investigación, para obtener evidencia empírica sobre las relaciones buscadas.

Emplearemos una investigación de **diseño PRE EXPERIMENTAL de Pre-test, Post-test con un solo grupo.**

Este diseño es referenciado por diversos autores (Ato, 1995, pp.246-248; Cook y Campbell, 1979, pp.99-103; Cook, Campbell y Perachio, 1990, pp. 518-520; Gómez Jacinto y Hombrados, 1988, pp.156). Este diseño consta de un solo grupo (O) sobre el que se ha realizado una observación antes (O1) y otra después (O2) de la intervención (X).

El esquema es:



Donde:

X = Aplicación del Programa de Habilidades Sociales.

O1 = Clima Institucional antes de la aplicación del Programa de Habilidades Sociales.

O2 = Clima Institucional después de la aplicación del Programa de Habilidades Sociales.

4.5. Técnicas e instrumentos

4.5.1. Técnicas

Siguiendo a Martínez (2006), las técnicas de investigación “Comprenden procedimientos y actividades que le permitan al investigador obtener la información necesaria para dar respuestas a sus preguntas de información” es decir conlleva a la descripción de los pasos, procedimientos y actividades que el investigador debe llevar a cabo para recabar información de parte de los sujetos.

Para esta investigación se utilizó como técnica a la encuesta

4.5.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizó para nuestra investigación fue el cuestionario que nos permitió recoger información sobre las variables. Dos instrumentos tipo escala con ítems a ser respondido de acuerdo a las percepciones de los docentes con respecto a las Habilidades directivas y el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba.

Siendo la primera: la presentación; seguido de las instrucciones, y por ultimo las preguntas sobre las dimensiones de la variable Habilidades directivas y el clima institucional. La duración empleada en promedio será de 20 a 30 minutos.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Técnica 1

Nombre del instrumento: Cuestionario que mide el clima institucional

Procedencia/autores: Capacitación en gestión a directores de instituciones educativas. Módulo Relaciones interpersonales en la institución educativa CISE Pontificia Universidad Católica del Perú (2007).

Adaptado por: Germán Victoriano Grimaldo Ríos .

En esta oportunidad correspondiente a la encuesta sobre al Clima Institucional, consta de 28 ítems, las 10 primeras referentes al comportamiento

institucional, los siguientes 8 ítems corresponde a capacidad organizacional y las 10 últimas corresponde dinámica institucional, cuyo valor final es: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. La estructura física del instrumento consta de tres partes: siendo la primera: la presentación; seguido de las instrucciones, y por ultimo las 28 preguntas sobre las dimensiones de la variable: comportamiento institucional y capacidad organizacional. La duración empleada en promedio será de 30 minutos.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Expresión cualitativa	Escala de valores
Siempre	4
Casi siempre	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Técnica 2

Nombre del instrumento: Cuestionario que mide las habilidades directivas

Procedencia/autores: Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Adaptado por: Germán Victoriano Grimaldos Ríos

El cuestionario de habilidades sociales, contiene 46 ítems, las 9 primeras referentes al ámbito personal, las 13 siguientes al ámbito interpersonal y los 14 últimas referentes al ámbito grupal, cuyo valor final es: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. La estructura física del instrumento consta de tres partes: siendo la primera: la presentación; seguido de las instrucciones, y por ultimo las 46 preguntas sobre las dimensiones de la variable: personal, interpersonal y grupal. La duración empleada en promedio será de 20 a 30 minutos.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Tabla

Expresión cualitativa	Escala de valores
Siempre	4
Casi siempre	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Valoración expresiva de la escala Likert para variable habilidades directivas.

4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos

Para la validación del instrumento de recolección de datos nuestra investigación, se sometió a la revisión y evaluación por expertos en investigación pre experimental, es decir, ellos determinaron hasta donde los ítems que contiene el instrumento tuvieron relevancia, coherencia, suficiencia y claridad por que pueda cumplir su función como tal.

4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

Para que nuestro instrumento sea confiable se sometió a un tratamiento lógico para que los resultados puedan ser apreciados por la comunidad educativa como tal. Para su medición se aplicó el instrumento de prueba estadística Alfa de Cronbach que nos dio como resultado: (se encuentra en anexos)

✓ La estadística de fiabilidad del Programa Habilidades Sociales nos dio como resultado 0,85 – 0,81

✓ La estadística de fiabilidad de Clima institucional nos dio como resultado 0,87 – 0,87.

Los datos luego del trabajo de campo se han recogido con el instrumento denominado encuesta (Anexo 3); en ese sentido, ambos instrumentos han sido validados por juicio de expertos (Anexo 5).

4.6. Técnica para el procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos según Arias (2010) “Es la acumulación de datos para obtener información significativa”. (p., 76). Mediante el cual se ha reunido información de manera progresiva en el trabajo de campo, el resultado obtenido nos permitió validar a la hipótesis.

La presentación de los datos procesados y analizados se presentaron a través de distribuciones de frecuencias y gráficos de regresión lineal simple.

4.7. Aspectos éticos

Nuestra investigación se sustenta sobre patrones éticos por las siguientes razones:

- a) Los participantes de este estudio han sido informados mediante un documento (Anexo 02) “Consentimiento informado”, su participación lo han realizado en forma voluntaria, quienes deciden participar en el proceso de tratamiento del diseño de investigación.
- b) Se hizo uso del estilo APA para realizar la investigación como parte de trabajo académico, fue útil como sistema de referencias aceptado por la unidad de posgrado de la facultad de ciencias de la educación, aceptado como reglas relacionadas con el uso de citas y referencias bibliográficas.
- c) Se ha respetado muy escrupulosamente el derecho de la propiedad intelectual referida al goce de beneficios y a la protección jurídica que tienen los creadores e innovadores de teorías filosóficas, educativas y pedagógicas, evitando el plagio como forma de reconocimiento de la creatividad del autor.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Análisis Descriptivo

VARIABLES	Clima Institucional
DIMENSIÓN	Comportamiento institucional

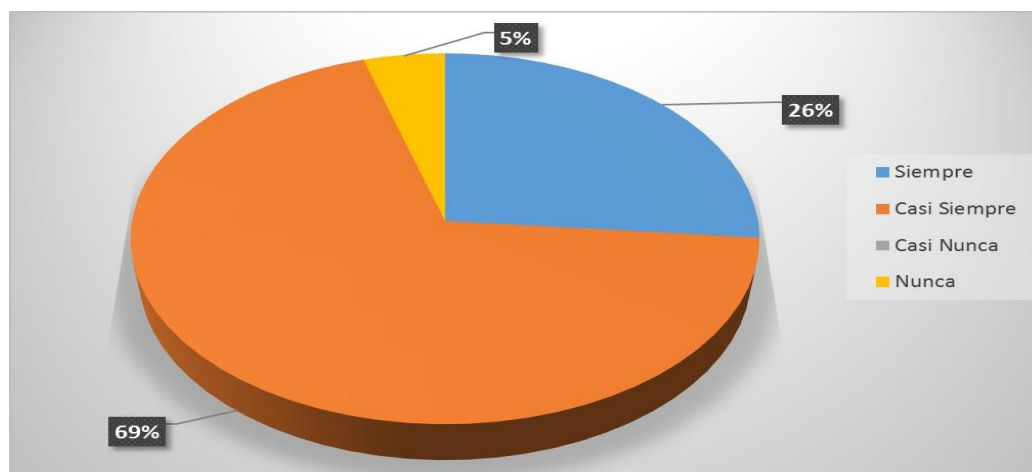
TABLA 01						
El respeto mutuo prevalece entre el personal de la Institución educativa.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE-TEST		POST-TEST	
			fi	%	fi	%
	Siempre	S	23	26	65	75
	Casi siempre	CS	60	69	22	25
	Casi nunca	CN	0	0	0	0
	Nunca	N	4	5	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 1

PRE – TEST



Fuente: tabla 01
Elaboración propia

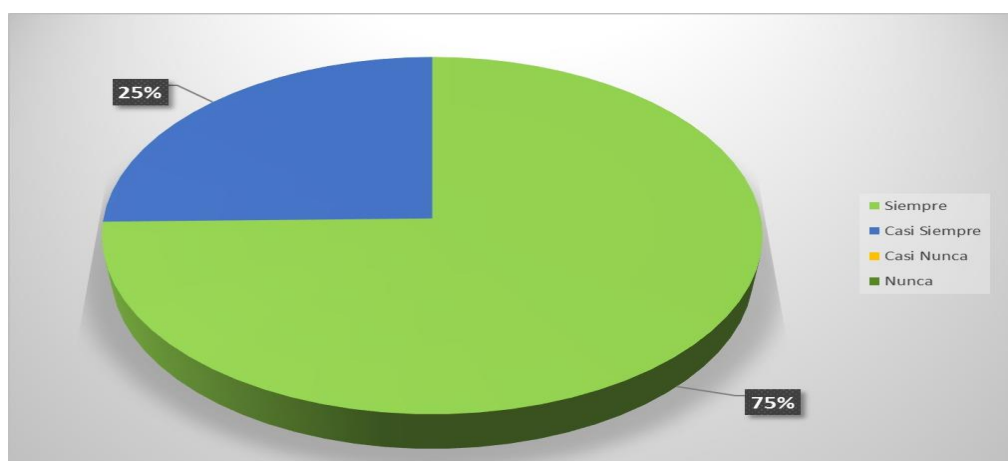
INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

El Figura 1, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El respeto mutuo prevalece entre el personal de la Institución educativa antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 26%, que son 23 docentes respondieron que **Siempre** prevalece el respeto mutuo entre el personal de la institución.
- ✓ 69%, que son 60 docentes manifestaron que **Casi Siempre** prevalece el respeto mutuo entre el personal de la institución.
- ✓ 5%, que son 4 docentes manifestaron que **Nunca** prevalece el respeto mutuo entre el personal de la institución.

Figura 2

POST TEST



Fuente: tabla 01
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

El Figura 2 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *En la Institución educativa, existe respeto mutuo entre todo el personal*, manifestándose de la siguiente manera:

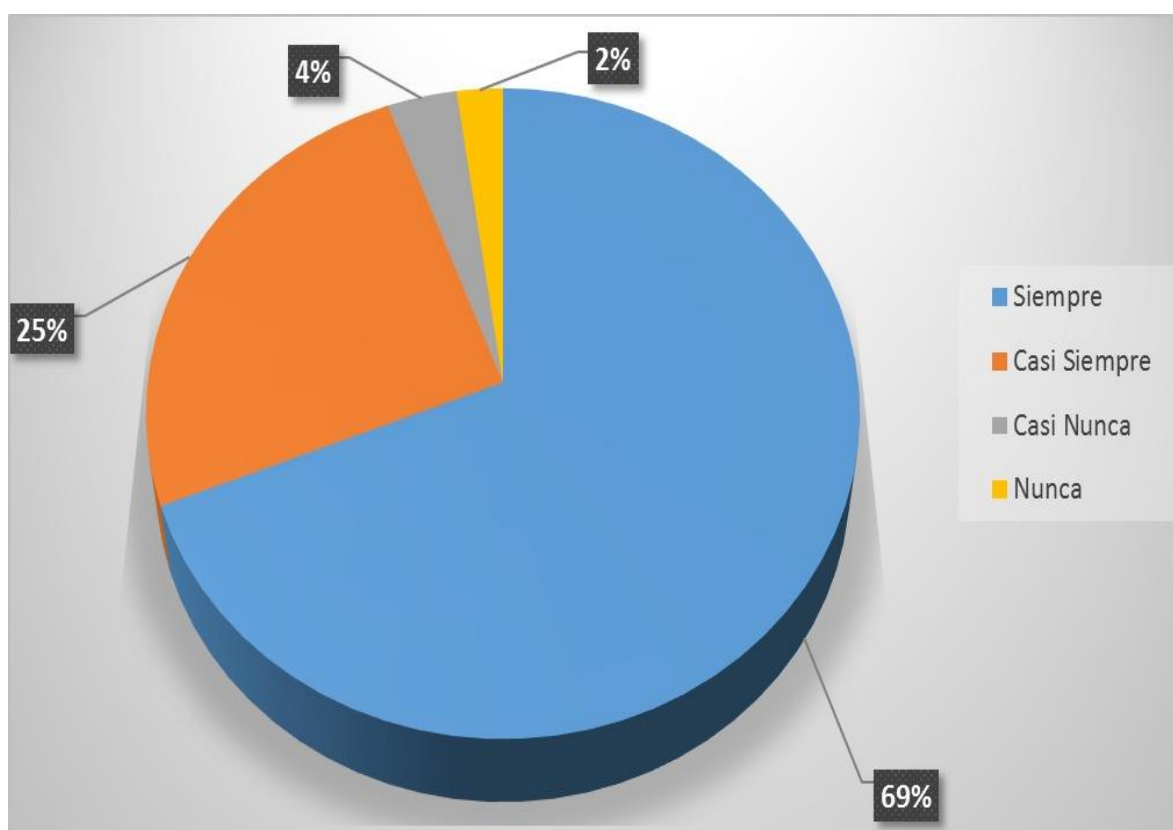
- ✓ 75%, que son 65 docentes respondieron que **Siempre** prevalece el respeto mutuo entre el personal de la institución.
- ✓ 25%, que son 22 docentes respondieron que **Casi Siempre** prevalece el respeto mutuo entre el personal de la institución.

TABLA 02						
<i>Los problemas de la institución educativa se tratan con apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos</i>	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE-TEST		POST-TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	60	69	72	83
	Casi siempre	CS	22	25	13	15
	Casi nunca	CN	3	4	2	2
Nunca	N	2	2			
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 3

PRE – TEST



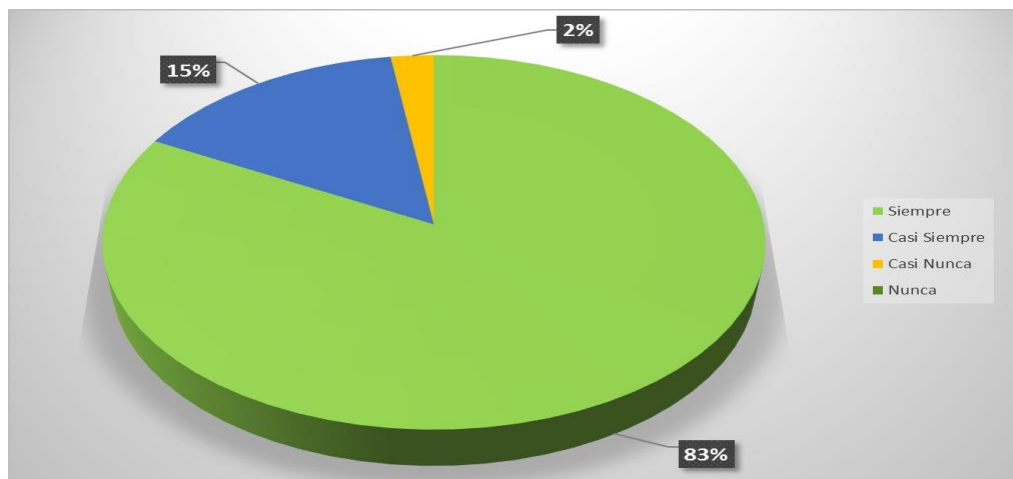
Fuente: tabla 02
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 3, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Los problemas de la institución educativa se tratan con apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos* antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 69%, que son 60 docentes respondieron que **Siempre** se tratan con *apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.*
- ✓ 25%, que son 60 docentes manifestaron que **Casi Siempre** se tratan con *apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.*
- ✓ 4%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca** se tratan con *apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.*
- ✓ 2% que son 2 docentes respondieron que **Nunca** se tratan con *apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.*

Figura 4
POST TEST



Fuente: tabla 02
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

La Figura 4 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Los problemas de la institución educativa se tratan con apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos*, manifestándose de la siguiente manera:

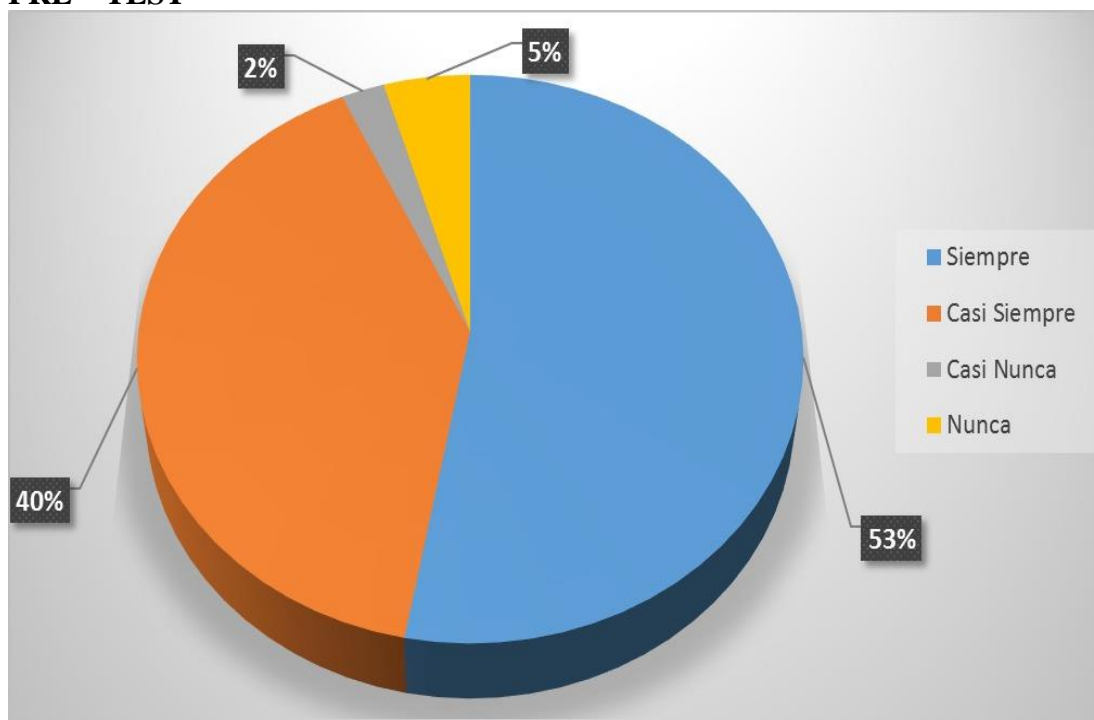
- ✓ 83%, que son 73 docentes respondieron que **Siempre** existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas para tratar problemas
- ✓ 15%, que son 13 docentes respondieron que **Casi Siempre** existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas
- 2%, que son 2 docentes respondieron que **Casi Nunca** existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas.

TABLA 03						
El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	46	53	68	78
	Casi siempre	CS	35	40	19	22
	Casi nunca	CN	2	2		
Nunca	N	4	5			
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 5
PRE – TEST



Fuente: tabla 03

Elaboración propia

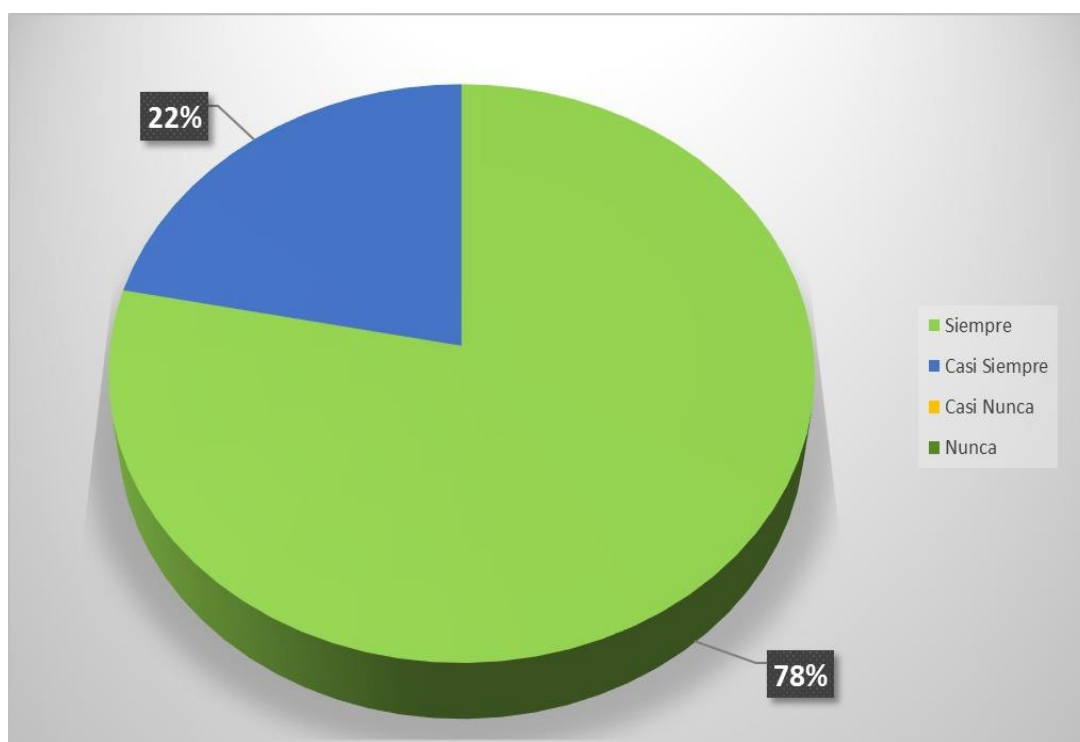
INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 5, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Ítem El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando

no refleje con su propia posición antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 53%, que son 46 docentes respondieron que **Siempre** El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición
- ✓ 40%, que son 35 docentes manifestaron que **Casi Siempre** El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición
- ✓ 2%, que son 2 docentes expresaron que **Casi Nunca** El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición
- ✓ 5% que son 4 docentes respondieron que **Nunca** El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición.

Figura 6 -POST TEST



Fuente: tabla 03
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

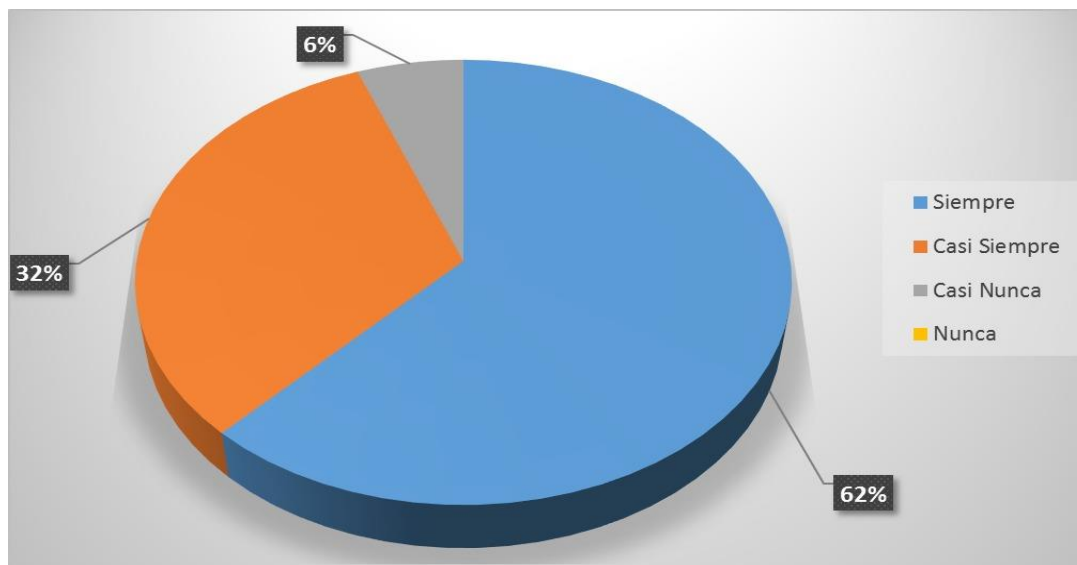
La Figura 6 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 78%, que son 68 docentes respondieron que **Siempre** El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición
- ✓ 22%, que son 19 docentes respondieron que **Casi Siempre** el personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición.

TABLA 04						
Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	54	62	72	83
	Casi siempre	CS	28	32	14	16
	Casi nunca	CN	5	6	1	1
Nunca	N	0	0	0	0	
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

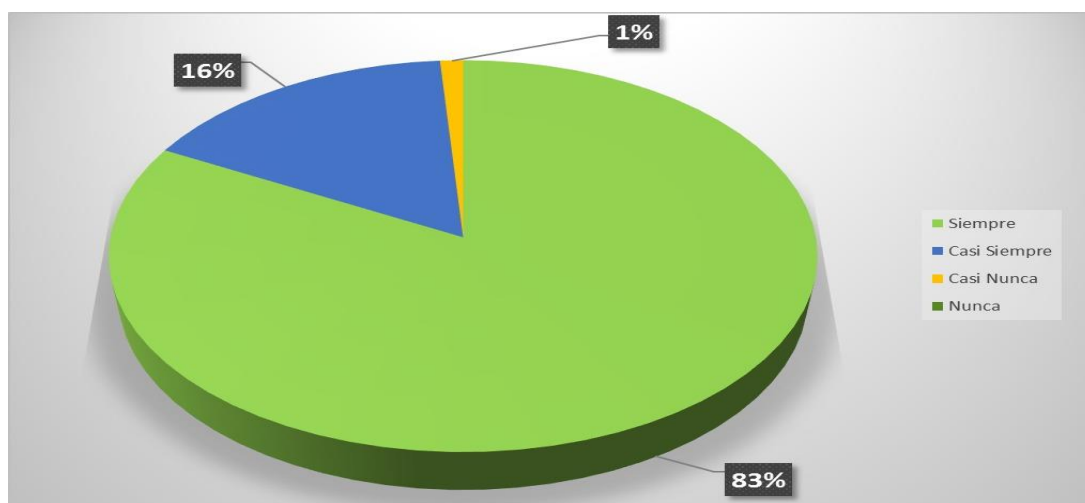
Figura 7**PRE – TEST**

Fuente: tabla 04
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 7, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma*, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 62%, que son 54 docentes respondieron que **Siempre** *Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.*
- ✓ 32%, que son 28 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma,*
- ✓ 6%, que son 5 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aun cuando no refleje su propia posición.*

Figura 8**POST TEST**

Fuente: tabla 04
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

La Figura 8 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma*, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 83%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma,
- ✓ 16%, que son 14 docentes respondieron que **Casi Siempre** Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Casi Nunca** Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.

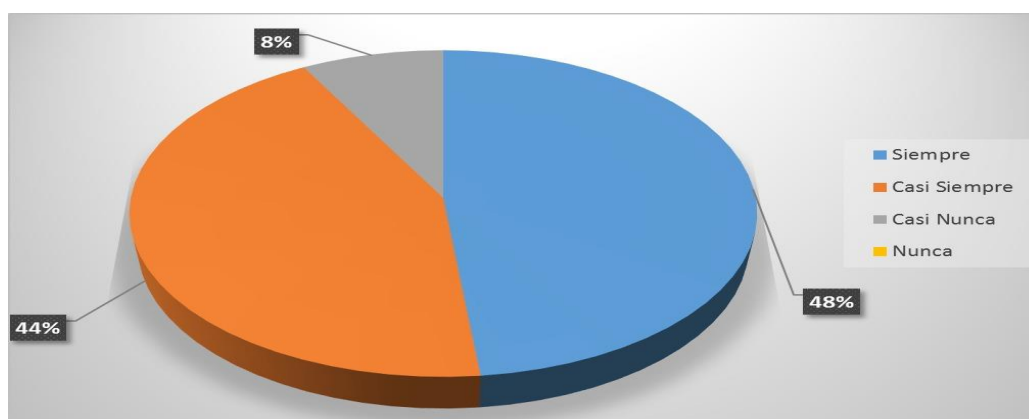
TABLA 05						
<i>Crees que el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno</i>	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE-TEST		POST-TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	42	48	78	90
Casi siempre	CS	38	44	9	10	
Casi nunca	CN	7	8	0	0	
Nunca	N	0	0	0	0	
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura

9 PRE – TEST



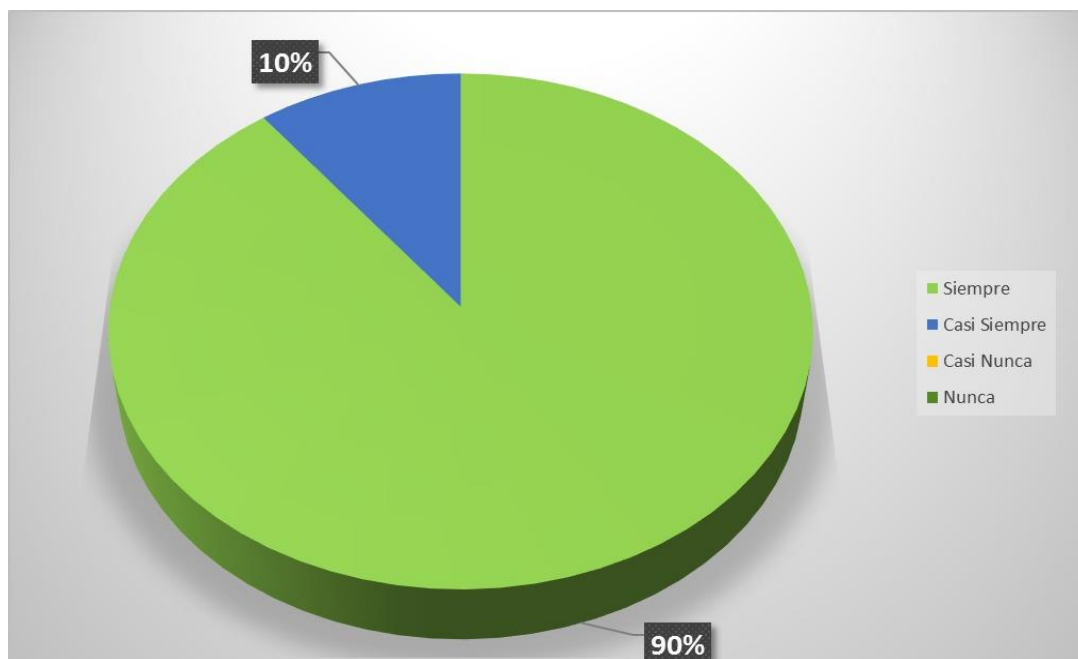
Fuente: tabla 05

Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 9, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Crees que el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno* a

- ✓ 48%, que son 42 docentes respondieron que **Siempre** creen que *el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno*
- ✓ 44%, que son 38 docentes manifestaron que **Casi Siempre** creen que *el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno*
- ✓ 8%, que son 7 docentes expresaron que **Casi Nunca** creen que *el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno*

Figura 10**POST TEST**

Fuente: tabla 05
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

La Figura 10 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Crees que el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno*, manifestándose de la siguiente manera:

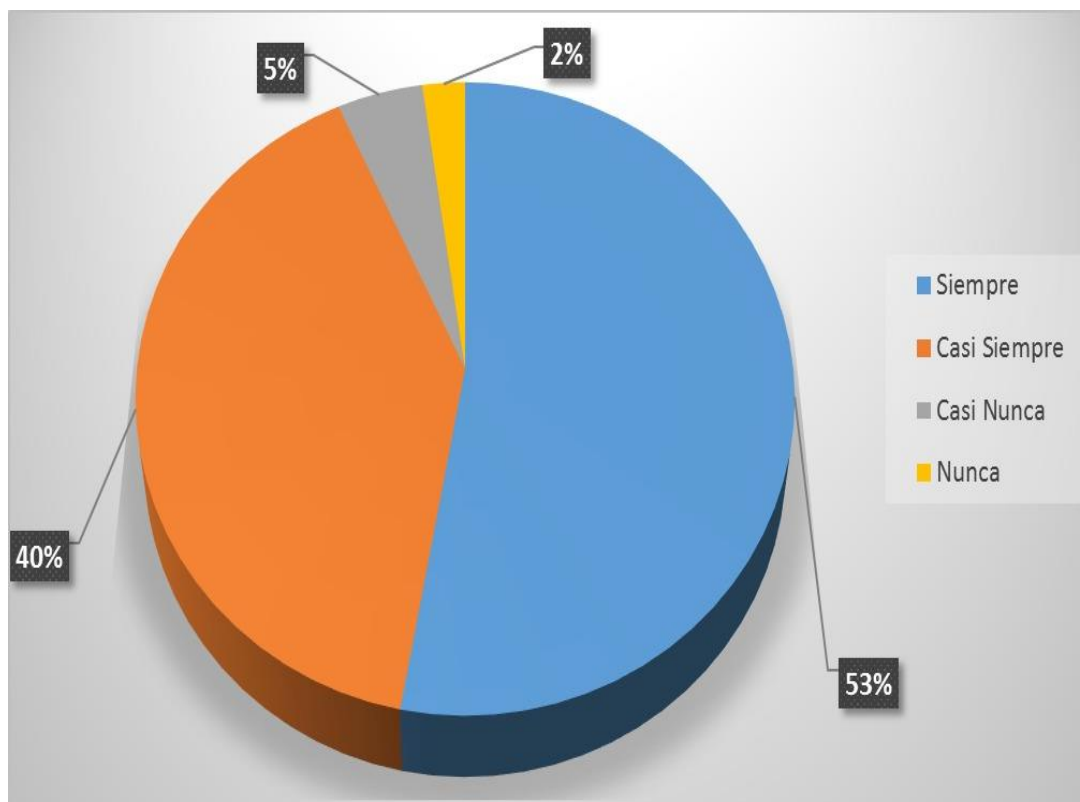
- ✓ 90%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** creen que *el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno*
- ✓ 10%, que son 14 docentes respondieron que **Casi Siempre** creen que *el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno*

TABLA 06						
<i>Los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.</i>	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	46	53	68	79
	Casi siempre	CS	35	40	17	20
	Casi nunca	CN	4	5	2	1
	Nunca	N	2	2	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 11

PRE – TEST



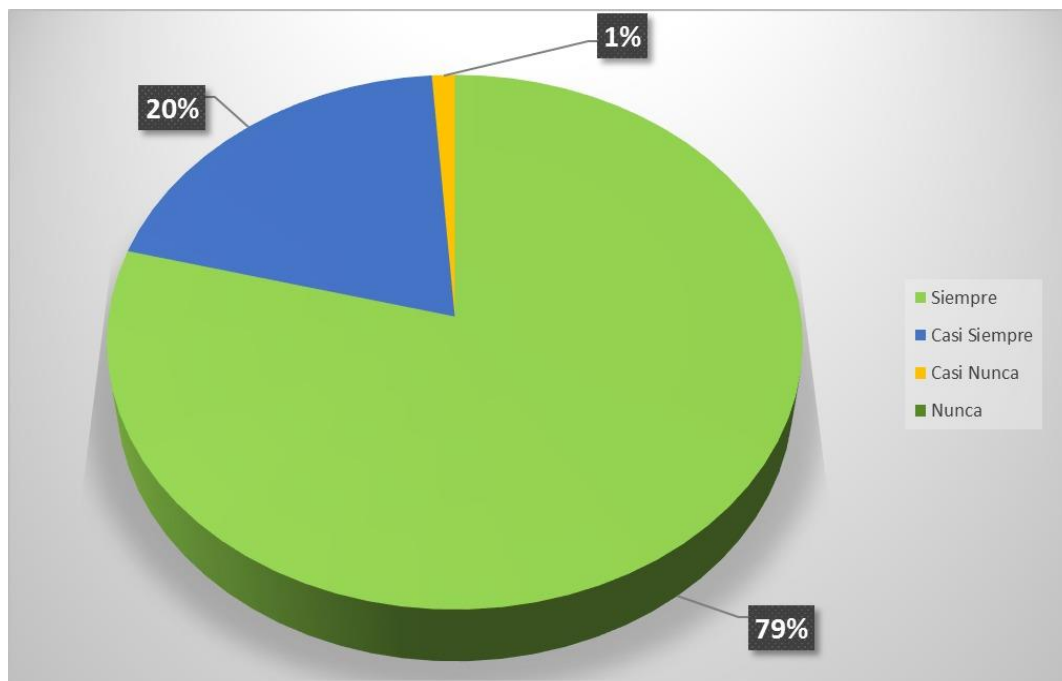
Fuente: tabla 06
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 11, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución* antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 53%, que son 46 docentes respondieron que **Siempre** *los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.*
- ✓ 40%, que son 35 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.*
- ✓ 5%, que son 4 docentes expresaron que **Casi Nunca** *los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.*
- ✓ 2% que son 2 docentes respondieron que **Nunca** *los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.*

Figura 12
POST TEST



Fuente: tabla 06
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 12 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item ***Los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución***, manifestándose de la siguiente manera:

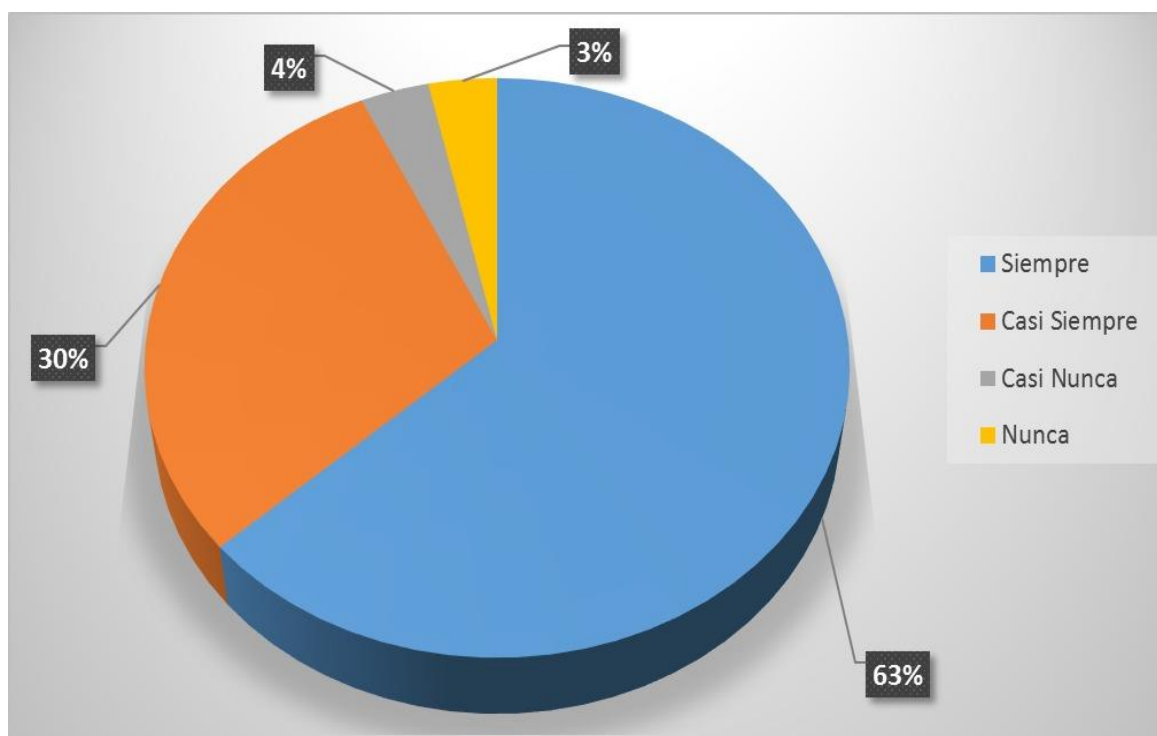
- ✓ 79%, que son 68 docentes respondieron que **Siempre** *los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.*
- ✓ 20%, que son 18 docentes respondieron que **Casi Siempre** *los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.*
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Casi Siempre** *los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.*

TABLA 07						
<i>El director informa oportunamente y mantiene informado a su personal</i>	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	55	63	73	84
	Casi siempre	CS	26	30	14	16
	Casi nunca	CN	3	4	0	0
Nunca	N	3	3	0	0	
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 13

PRE – TEST



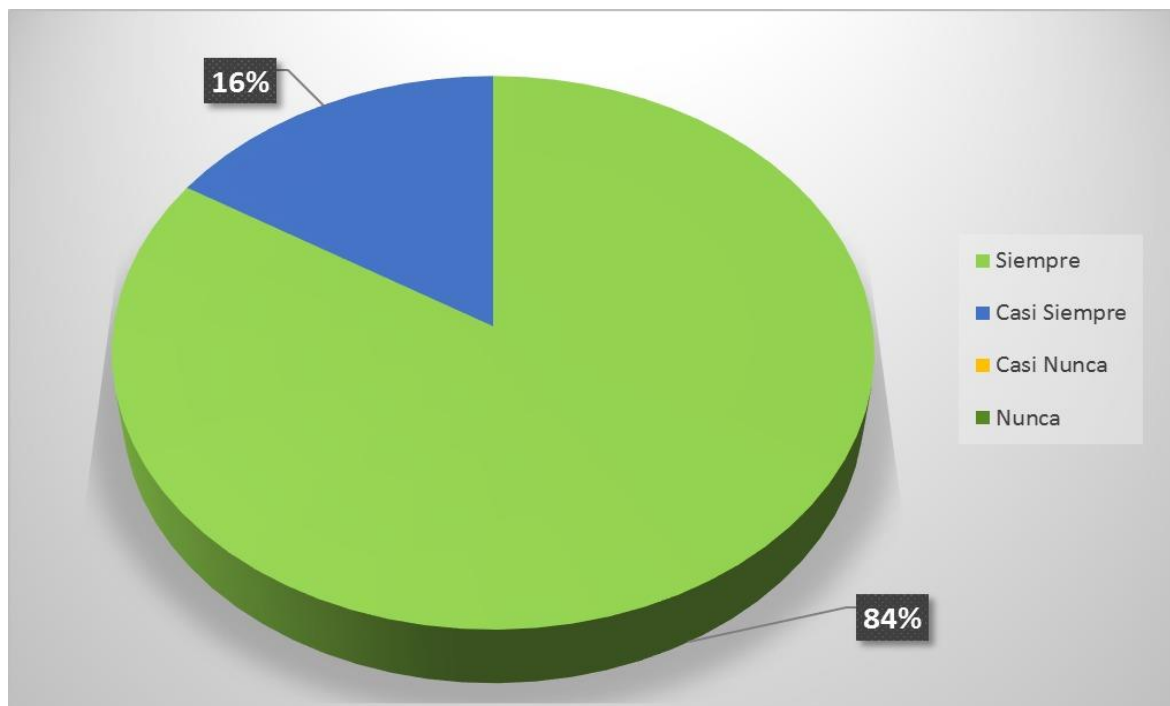
Fuente: tabla 07
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 13, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item ***El director informa oportunamente y mantiene informado a su personal*** antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 63%, que son 55 docentes respondieron que **Siempre** *el director informa oportunamente y mantiene informado a su personal.*
- ✓ 30%, que son 26 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *el director informa oportunamente y mantiene informado a su personal.*
- ✓ 4%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca** *el director informa oportunamente y mantiene informado a su personal.*
- ✓ 3% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** *el director informa oportunamente y mantiene informado a su personal.*

Figura 14
POST TEST



Fuente: tabla 07
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 14 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El director informa oportunamente y mantiene informado a su personal*, manifestándose de la siguiente manera:

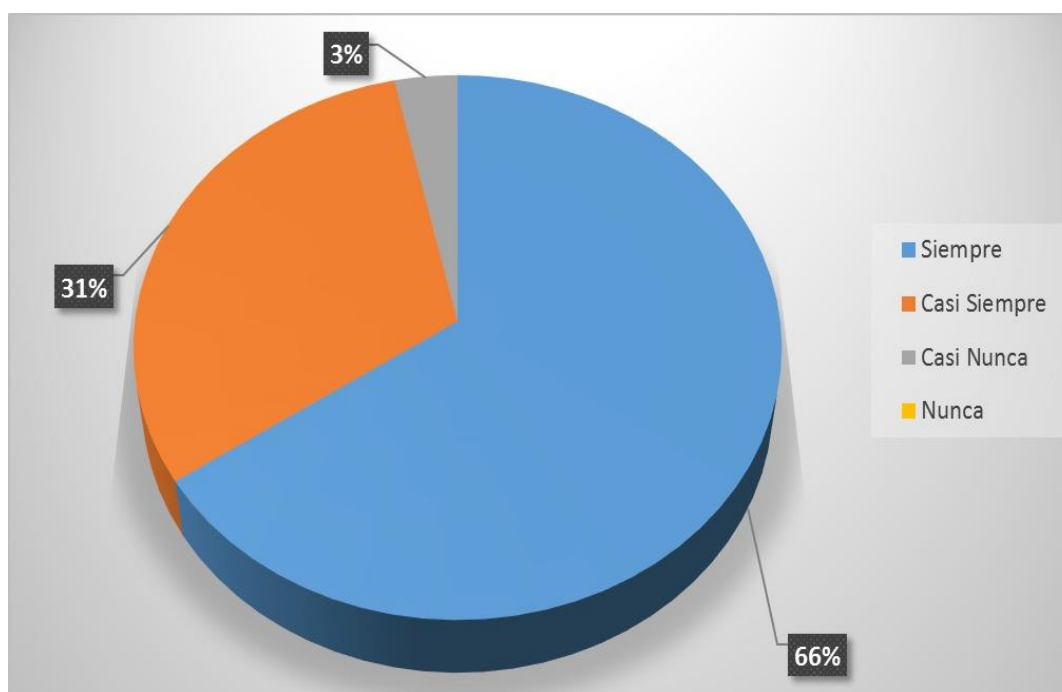
- ✓ 84%, que son 73 docentes respondieron que **Siempre** *el director informa oportunamente y mantiene informado a su personal*.
- ✓ 16%, que son 17 docentes respondieron que **Casi Siempre** *el director informa oportunamente y mantiene informado a su personal*.

TABLA 08						
Los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	57	66	71	82
	Casi siempre	CS	27	31	16	18
	Casi nunca	SN	3	3	0	0
	Nunca	N	0	0	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 15

PRE – TEST



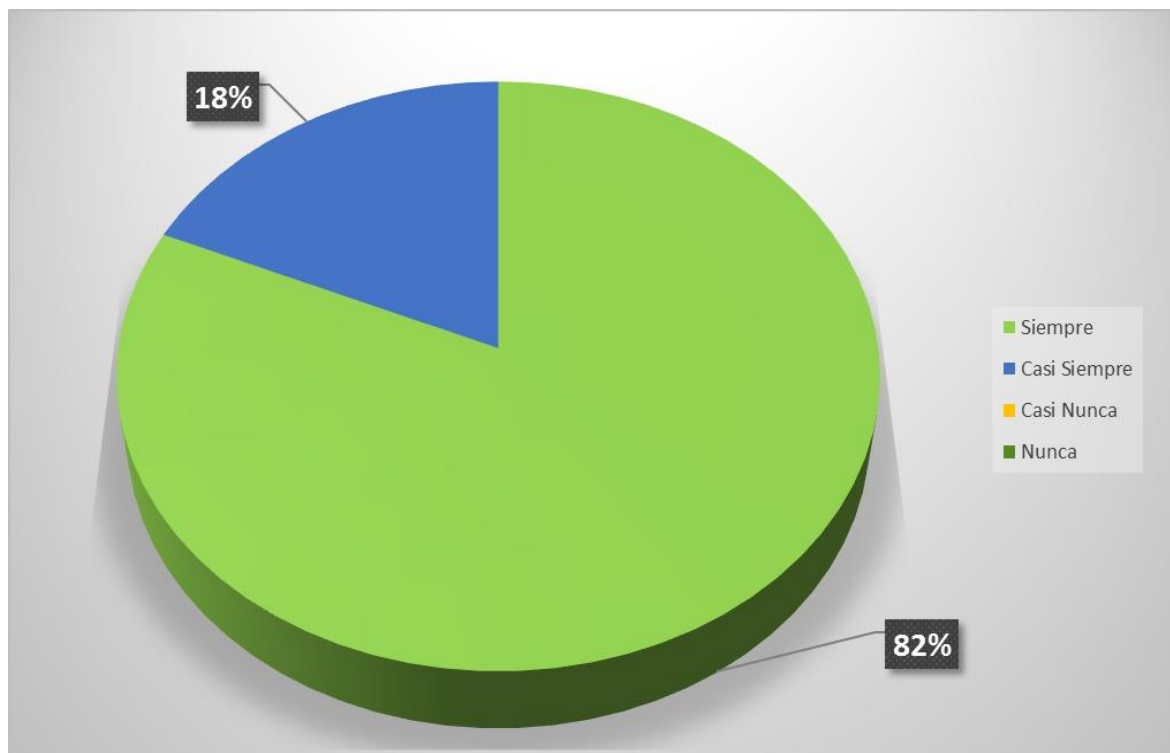
Fuente: tabla 08
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 15, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item **Los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa**, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 66%, que son 57 docentes respondieron que **Siempre** *los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa*
- ✓ 31%, que son 27 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa.*
- ✓ 3%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca** *los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa.*

Figura 16
-POST TEST



Fuente: tabla 08
 Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 16 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item **Los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa** manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 82%, que son 73 docentes respondieron que **Siempre** *Los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa.*
- ✓ 18%, que son 17 docentes respondieron que **Casi Siempre** *Los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa*

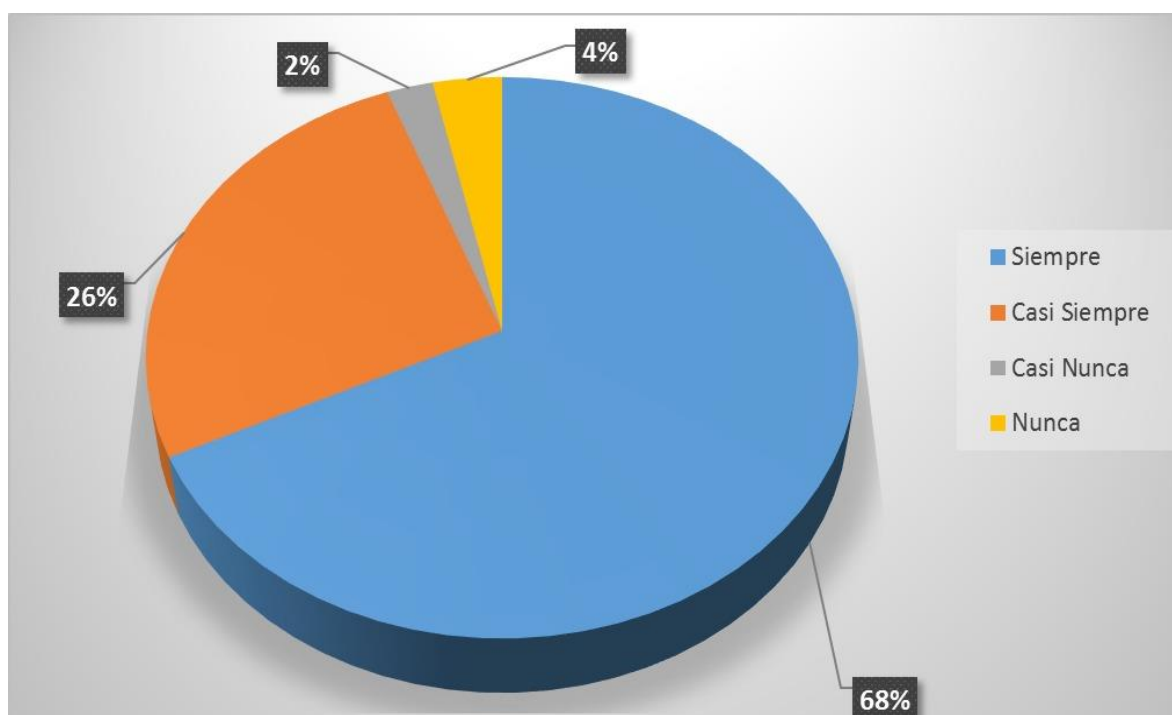
TABLA 09						
	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
El director fomenta el trabajo en equipo	Siempre	S	59	68	73	84
	Casi siempre	CS	23	26	14	16
	Casi nunca	CN	2	2	0	0
	Nunca	N	3	4	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 17

PRE – TEST



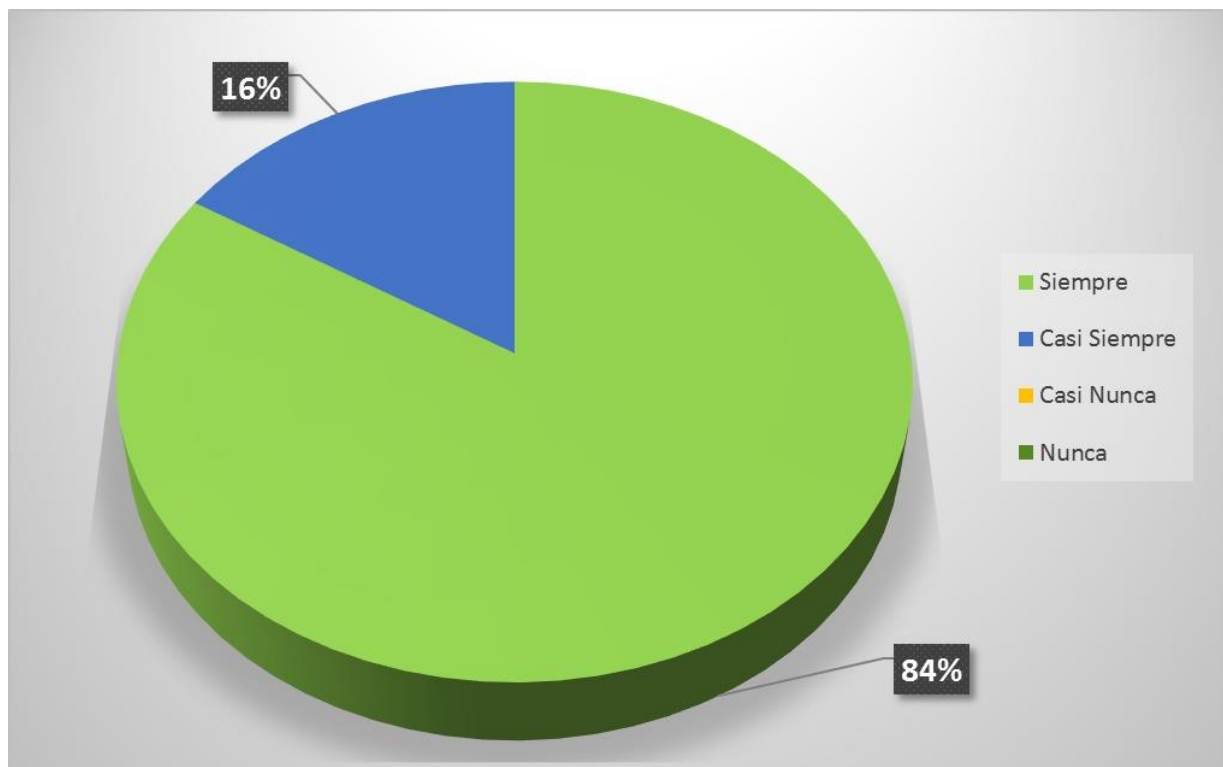
Fuente: tabla 09
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 17, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El director fomenta el trabajo en equipo, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 68%, que son 59 docentes respondieron que **Siempre** El director fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ 26%, que son 23 docentes manifestaron que **Casi Siempre** El director fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ 2%, que son 2 docentes expresaron que **Casi Nunca** El director fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ 4% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** El director fomenta el trabajo en equipo.

Figura 18
-POST TEST



Fuente: tabla 09
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 18 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El director fomenta el trabajo en equipo *manifestándose* de la siguiente manera:

- ✓ 84%, que son 73 docentes respondieron que **Siempre** El director fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ 16%, que son 17 docentes respondieron que **Casi Siempre** El director fomenta el trabajo en equipo.

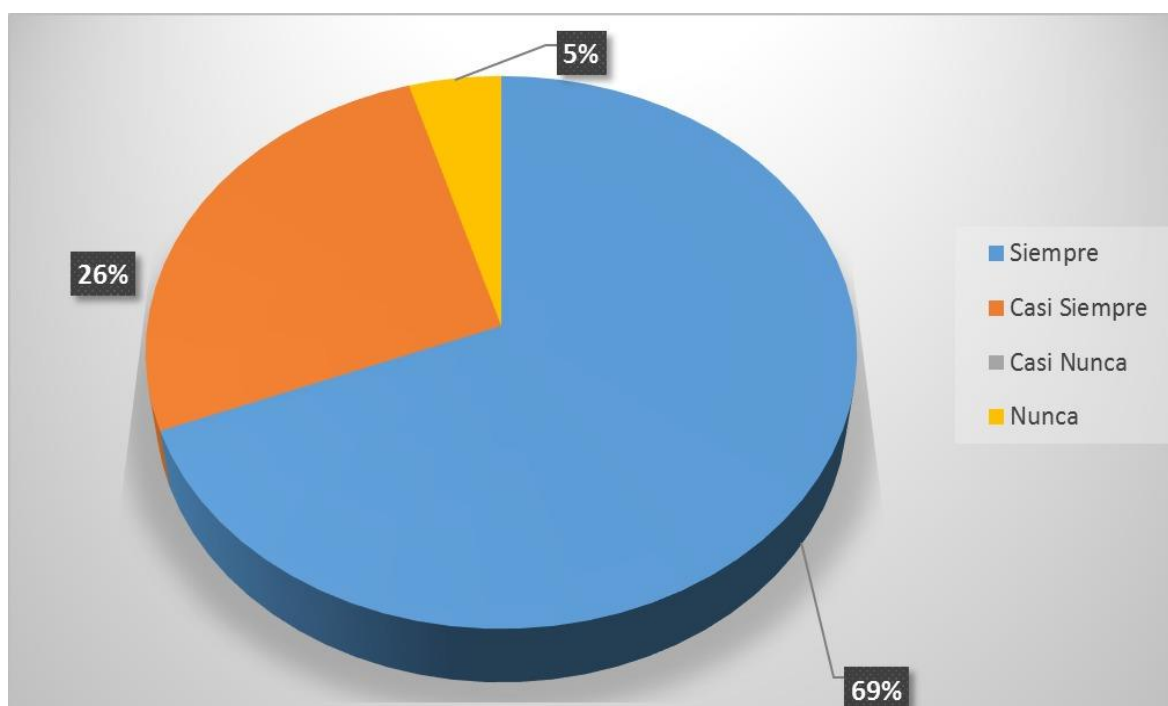
TABLA 10						
Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	60	69	73	84
	Casi siempre	CS	23	26	13	15
	Casi nunca	CN	0	0	0	0
	Nunca	N	4	5	1	1
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 19

PRE – TEST



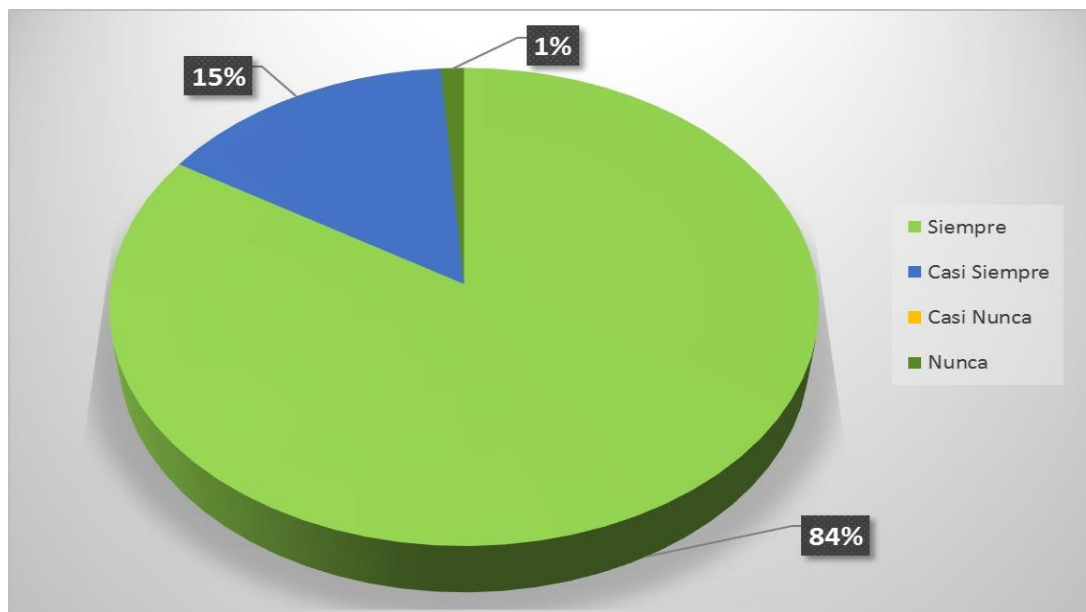
Fuente: tabla 10
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 19, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes*, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 69%, que son 60 docentes respondieron que **Siempre** *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes*
- ✓ 26%, que son 23 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes*
- ✓ 5% que son 4 docentes respondieron que **Nunca** *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes*.

Figura 20
POST TEST



Fuente: tabla 10
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 20 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes* manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 84%, que son 73 docentes respondieron que **Siempre** *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes*
- ✓ 15%, que son 13 docentes respondieron que **Casi Siempre** *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes*
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Nunca** *Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes*

VARIABLES	Habilidades Sociales
DIMENSIÓN	Capacidad organizacional

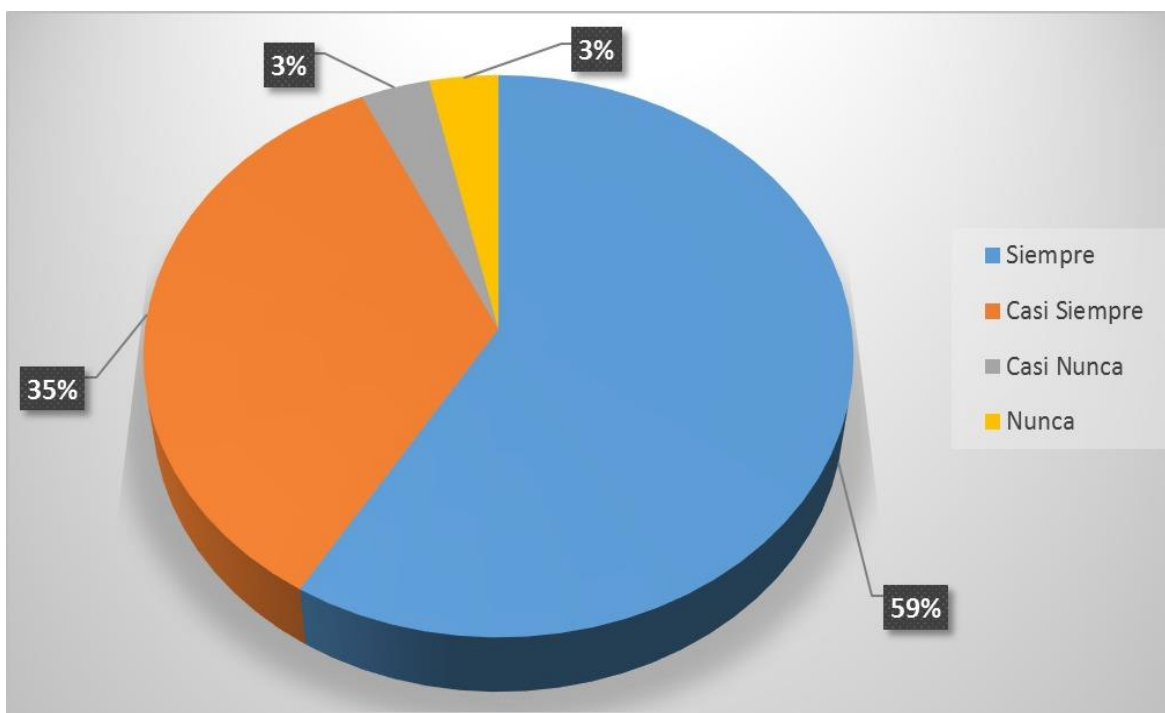
TABLA 11						
	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
El Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.	Siempre	S	51	59	71	82
	Casi siempre	CS	30	35	16	18
	Casi nunca	CN	3	3		
	Nunca	N	3	3		
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 21

PRE – TEST



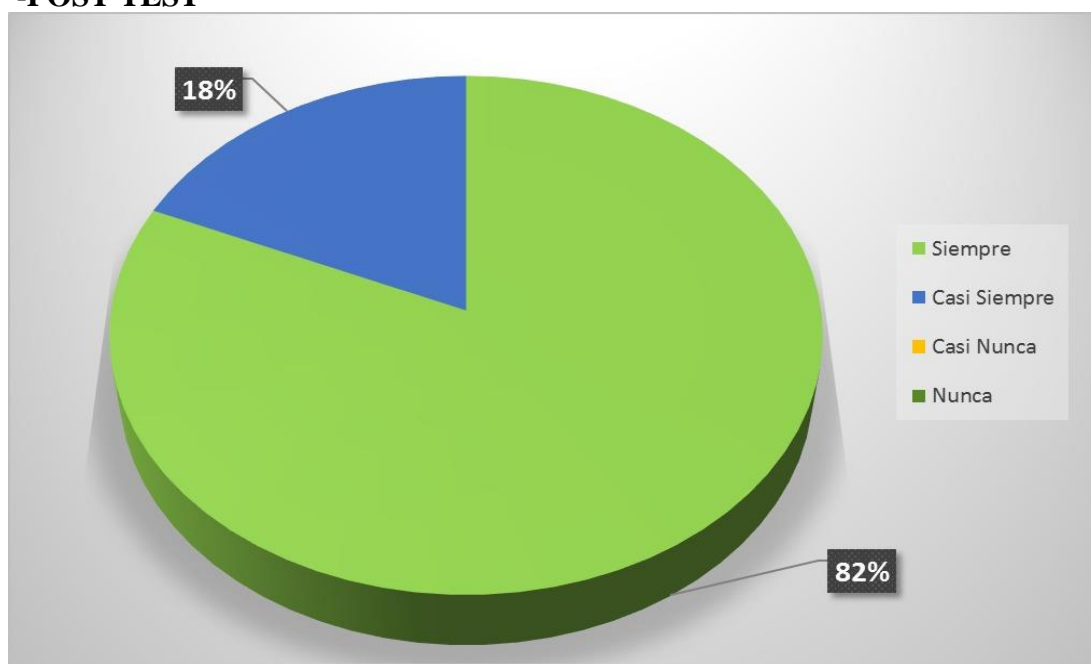
Fuente: tabla 11
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 21, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta*, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 59%, que son 51 docentes respondieron que **Siempre** *el Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta*.
- ✓ 35%, que son 30 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *el Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta*.
- ✓ 3%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca** *el Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta*.
- ✓ 3% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** *el Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta l director promueve el trabajo en equipo*.

Figura 22
-POST TEST



Fuente: tabla 11
Elaboración propia

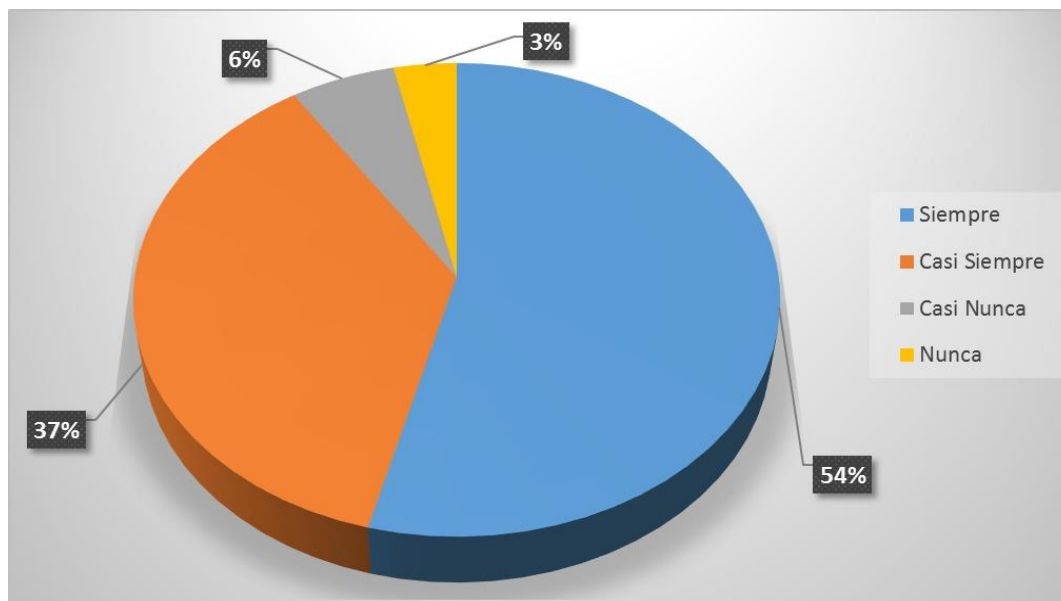
INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 22 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El director promueve el trabajo en equipo manifestándose* de la siguiente manera:

- ✓ 82%, que son 71 docentes respondieron que **Siempre** *el Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.*
- ✓ 18%, que son 16 docentes respondieron que **Casi Siempre** *el Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.*

TABLA 12						
El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	47	54	68	78
	Casi siempre	CS	32	37	18	21
	Casi nunca	CN	5	6	1	1
	Nunca	N	3	3		
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 23**PRE – TEST**

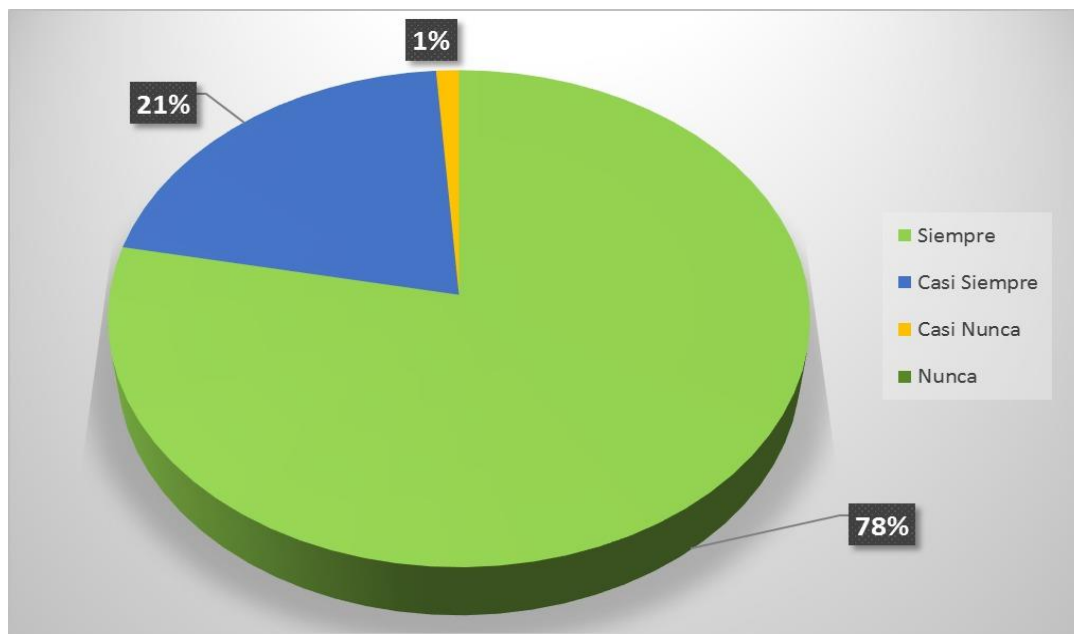
Fuente: tabla 12
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 23, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item ***El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones***, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 54%, que son 47 docentes respondieron que **Siempre** *El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones*
- ✓ 37%, que son 32 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones*
- ✓ 6%, que son 5 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El director promueve el trabajo en equipo.*
- ✓ 3% que son 2 docentes respondieron que **Nunca** *El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones*

Figura 24
POST TEST



Fuente: tabla 12
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 24 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones manifestándose* de la siguiente manera:

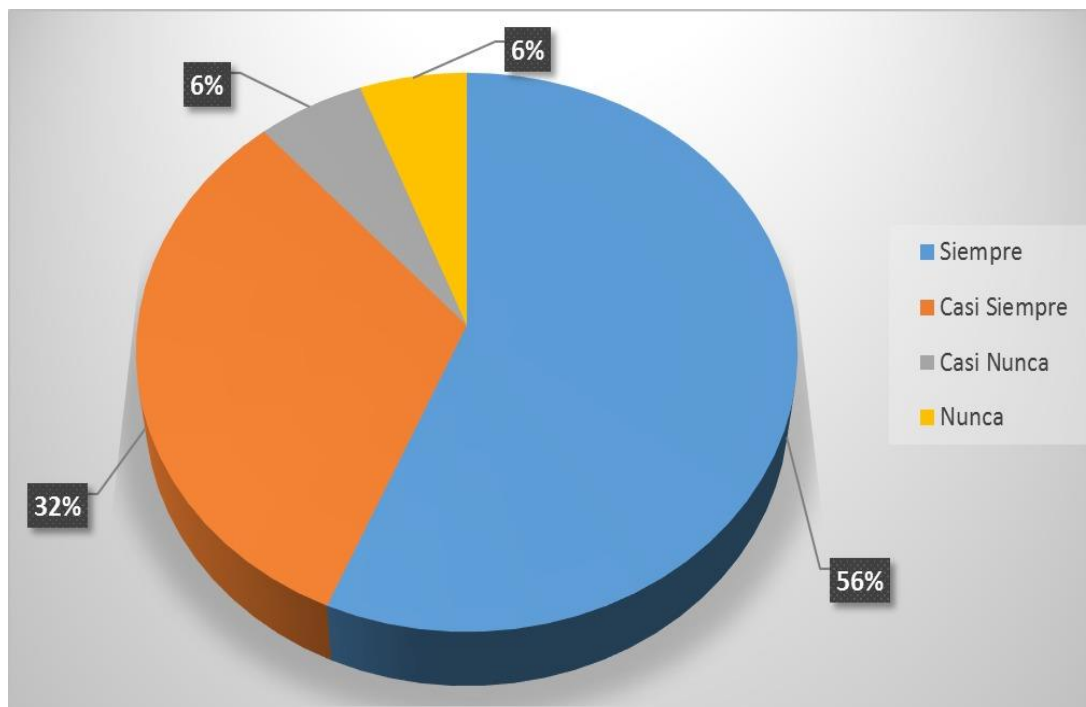
- ✓ 78%, que son 68 docentes respondieron que **Siempre** *El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones*
- ✓ 21%, que son 18 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones*
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones*

TABLA 13						
El director realiza gestiones en beneficio de la institución.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	49	56	70	81
	Casi siempre	CS	28	32	15	17
	Casi nunca	CN	5	6	1	1
	Nunca	N	5	6	1	1
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 25

PRE – TEST



Fuente: tabla 13
Elaboración propia

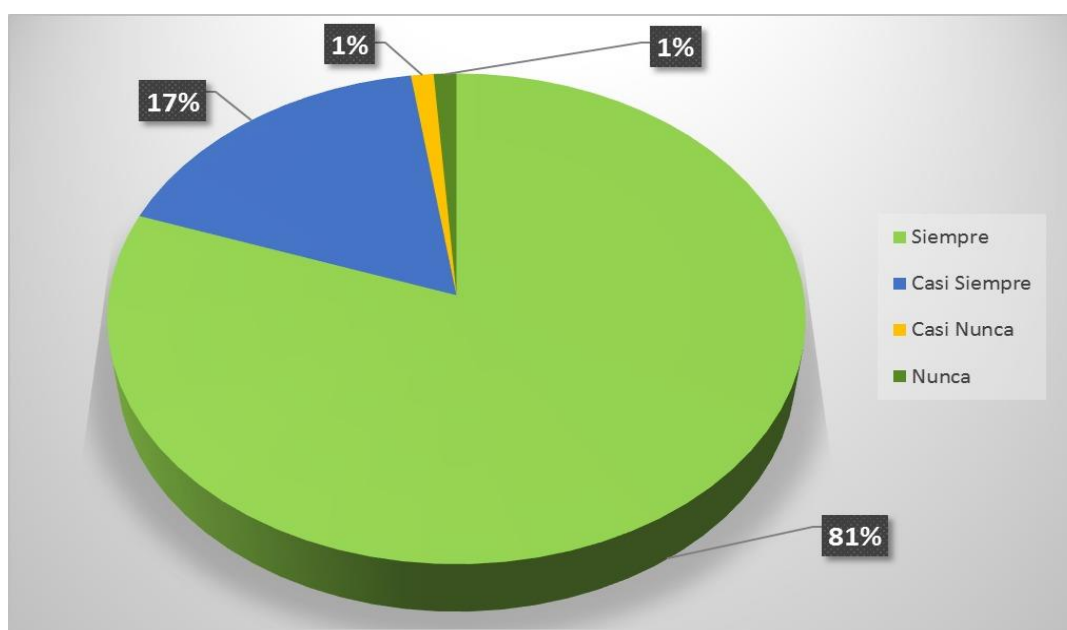
INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 25, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El director realiza gestiones en beneficio de la institución.*, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 56%, que son 49 docentes respondieron que **Siempre** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución*
- ✓ 32%, que son 28 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución*
- ✓ 6%, que son 5 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución*
- ✓ 6% que son 5 docentes respondieron que **Nunca** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución.*

Figura 26

POST TEST



Fuente: tabla 13
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

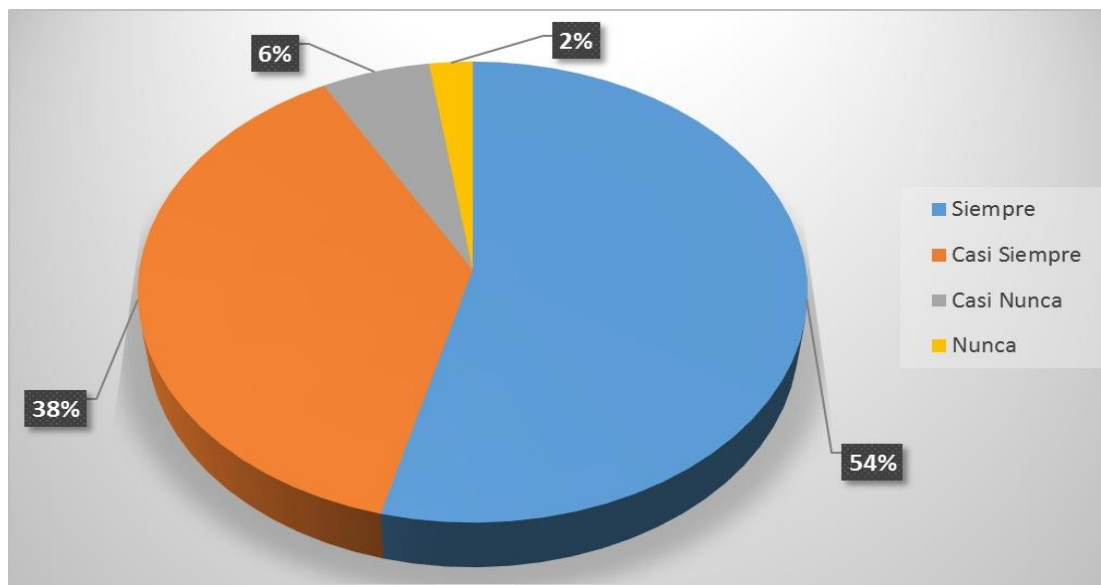
Figura 26 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El director realiza gestiones en beneficio de la institución manifestándose* de la siguiente manera:

- ✓ 81%, que son 70 docentes respondieron que **Siempre** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución*
- ✓ 17%, que son 15 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución*
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución.*
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El director realiza gestiones en beneficio de la institución*

TABLA 14						
El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	47	54	67	77
	Casi siempre	CS	33	38	18	21
	Casi nunca	CN	5	6	2	2
	Nunca	N	2	2		
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 27**PRE – TEST**

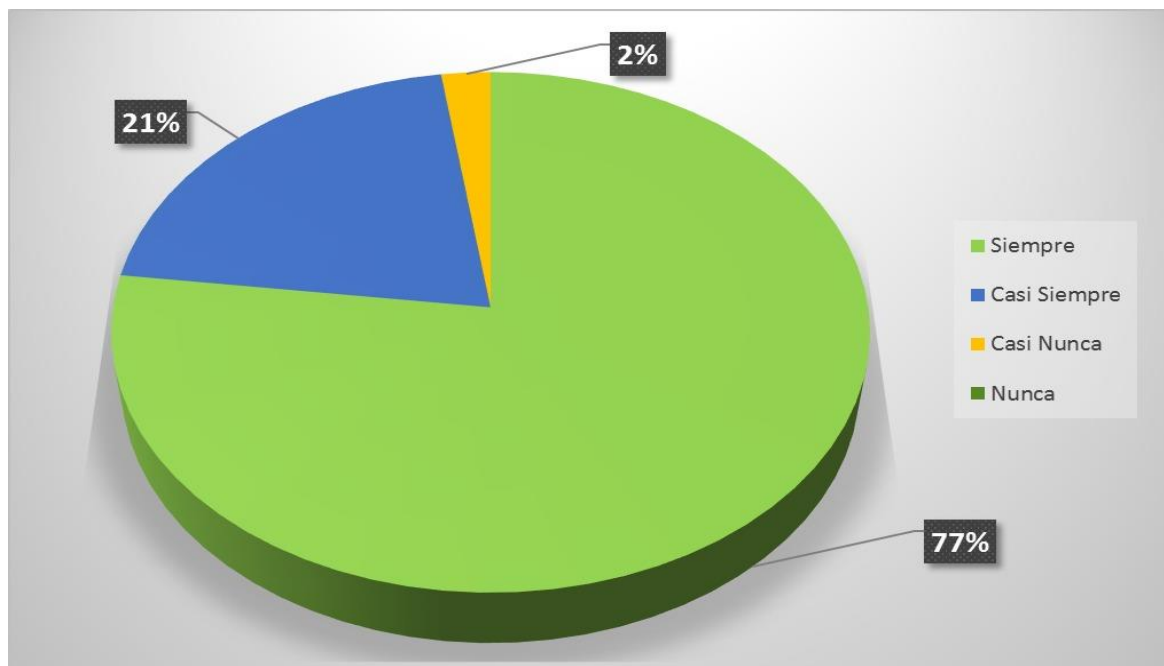
Fuente: tabla 14
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 27, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas., antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 54%, que son 47 docentes respondieron que **Siempre** El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.
- ✓ 38%, que son 33 docentes manifestaron que **Casi Siempre** El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.
- ✓ 6%, que son 5 docentes expresaron que **Casi Nunca** El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.
- ✓ 2% que son 2 docentes respondieron que **Nunca** El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.

Figura 28
POST TEST



Fuente: tabla 14
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 28 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas *manifestándose* de la siguiente manera:

- ✓ 77%, que son 67 docentes respondieron que **Siempre** El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.
- ✓ 21%, que son 18 docentes respondieron que **Casi Siempre** El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.
- ✓ 2%, que son 2 docentes respondieron que **Casi Siempre** El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.

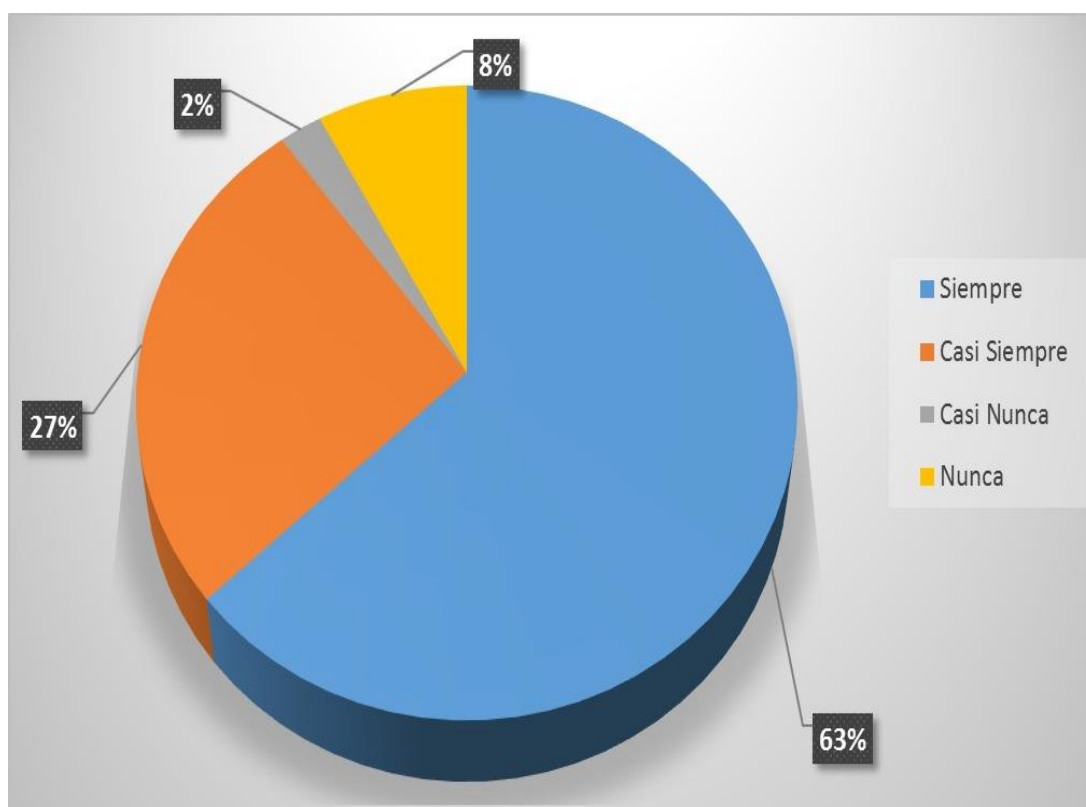
TABLA 15						
En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	55	63	63	73
	Casi siempre	CS	23	27	22	25
	Casi nunca	CN	2	2		
	Nunca	N	7	8	2	2
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 29

PRE – TEST



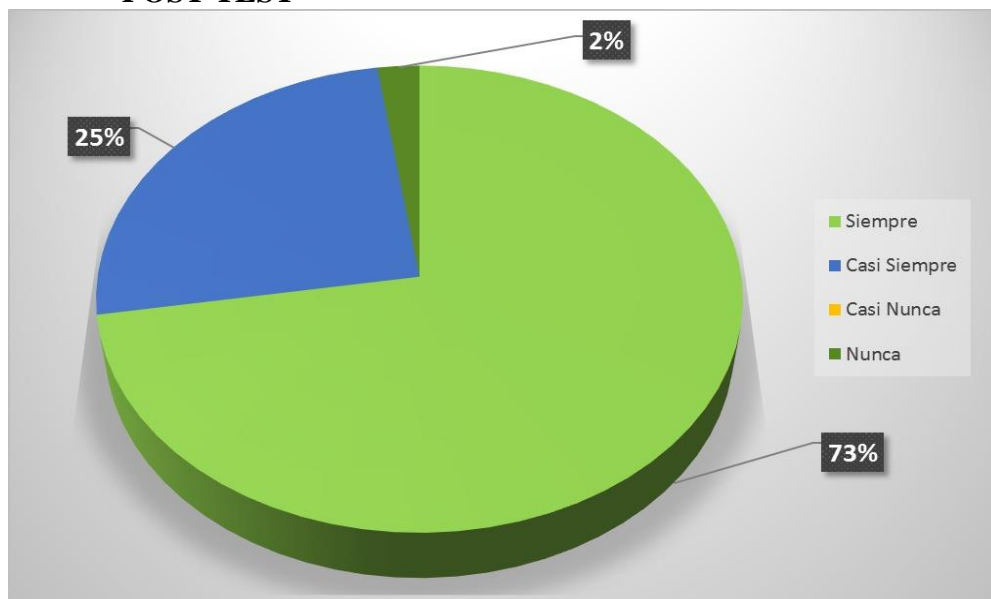
Fuente: tabla 15
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 29, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item ***En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten***, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 63%, que son 55 docentes respondieron que **Siempre** *En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten*
- ✓ 27%, que son 23 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten.*
- ✓ 2%, que son 2 docentes expresaron que **Casi Nunca** *En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten,*
- ✓ 8% que son 7 docentes respondieron que **Nunca** *En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten.*

Figura 30
POST TEST



Fuente: tabla 15
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 30 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item ***En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten.*** manifestándose de la siguiente manera:

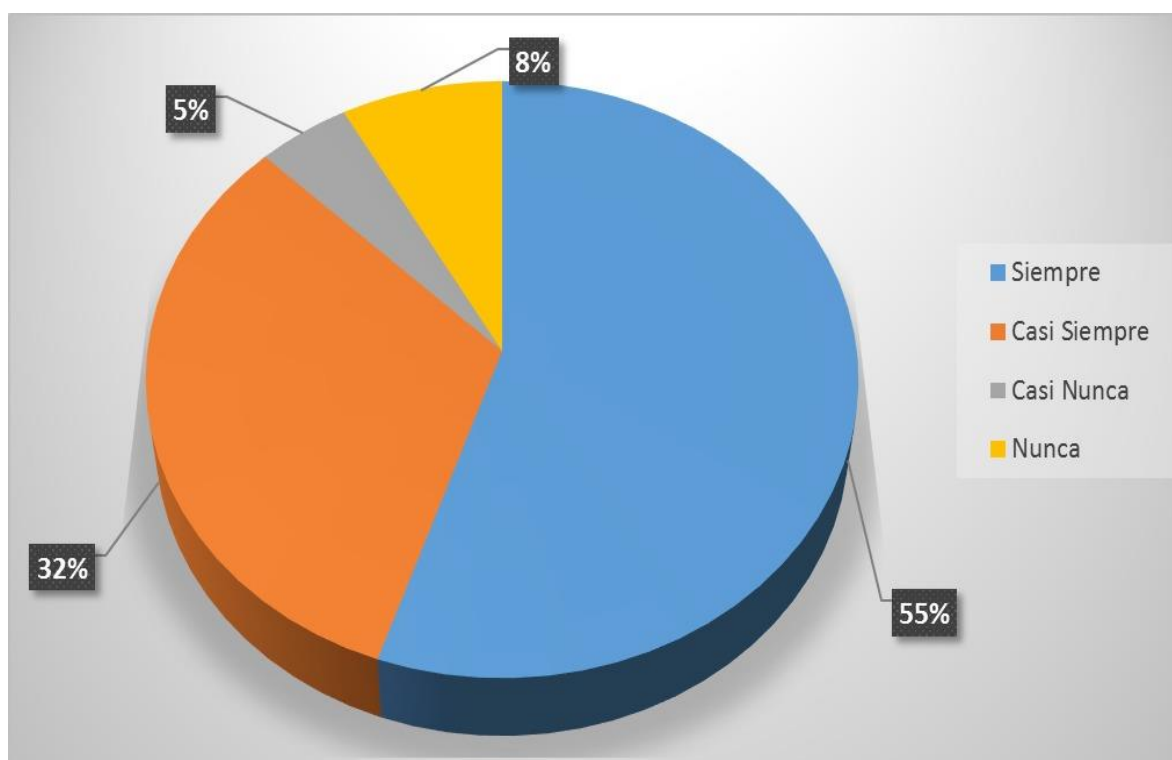
- ✓ 73%, que son 63 docentes respondieron que **Siempre** *En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten*
- ✓ 25%, que son 22 docentes respondieron que **Casi Siempre** *En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten*
- ✓ 2%, que son 2 docentes respondieron que **Casi Siempre** *En la I.E. se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten.*

TABLA 16						
Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	48	55	72	82
	Casi siempre	CS	28	32	15	17
	Casi nunca	CN	4	5		
Nunca	N	7	8			
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 31

PRE – TEST



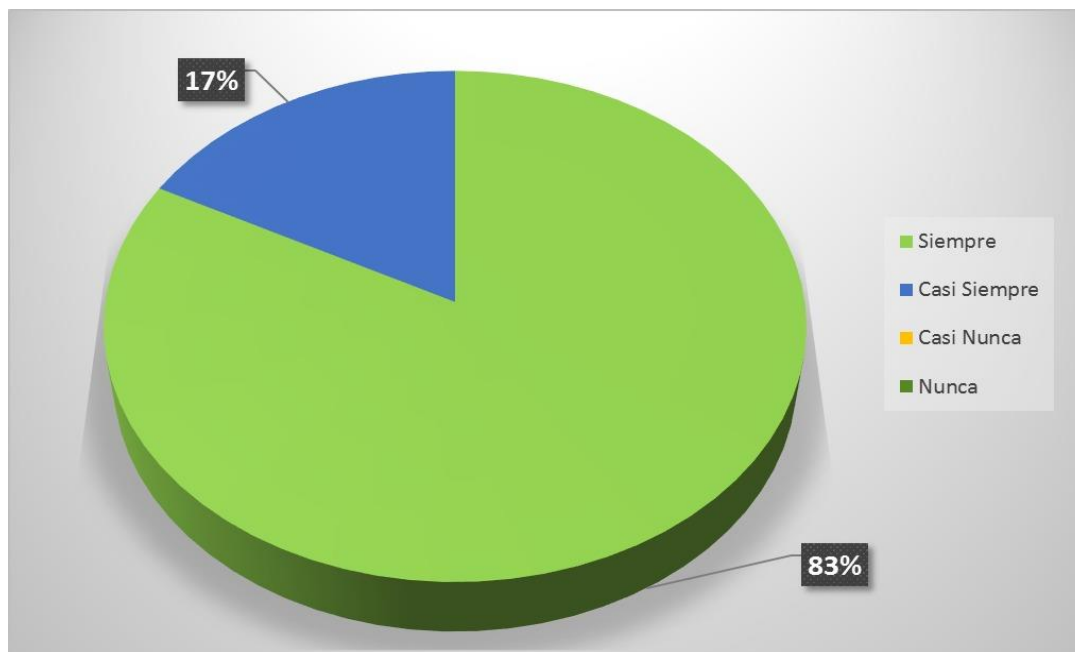
Fuente: tabla 16
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 31, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas* antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 55%, que son 48 docentes respondieron que **Siempre** *Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.*
- ✓ 32%, que son 28 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas*
- ✓ 5%, que son 4 docentes expresaron que **Casi Nunca** *Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.*
- ✓ 8% que son 7 docentes respondieron que **Nunca** *Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas*

Figura 32
POST TEST



Fuente tabla 16
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 32 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas manifestándose* de la siguiente manera:

- ✓ 83%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** *En la I.E. Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.*
- ✓ 17%, que son 15 docentes respondieron que **Casi Siempre** *Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas*

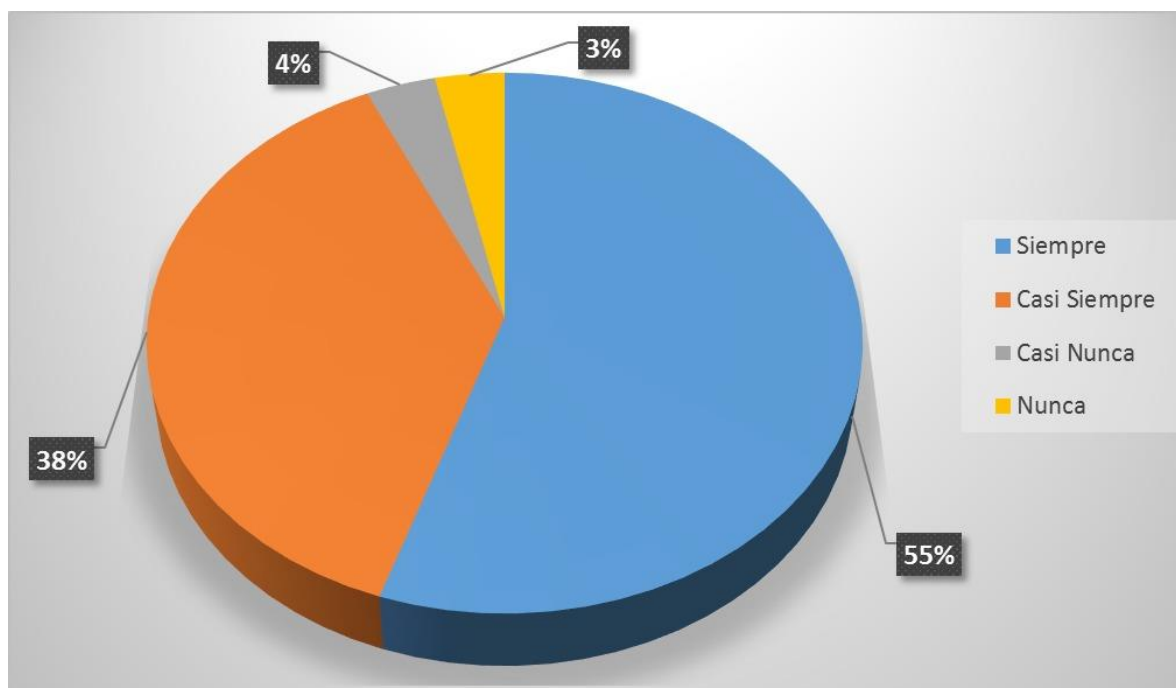
TABLA 17						
La comunicación es abierta entre la comunidad educativa	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	48	55	71	82
	Casi siempre	CS	33	38	16	18
	Casi nunca	CN	3	4		
	Nunca	N	3	3		
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 33

PRE – TEST



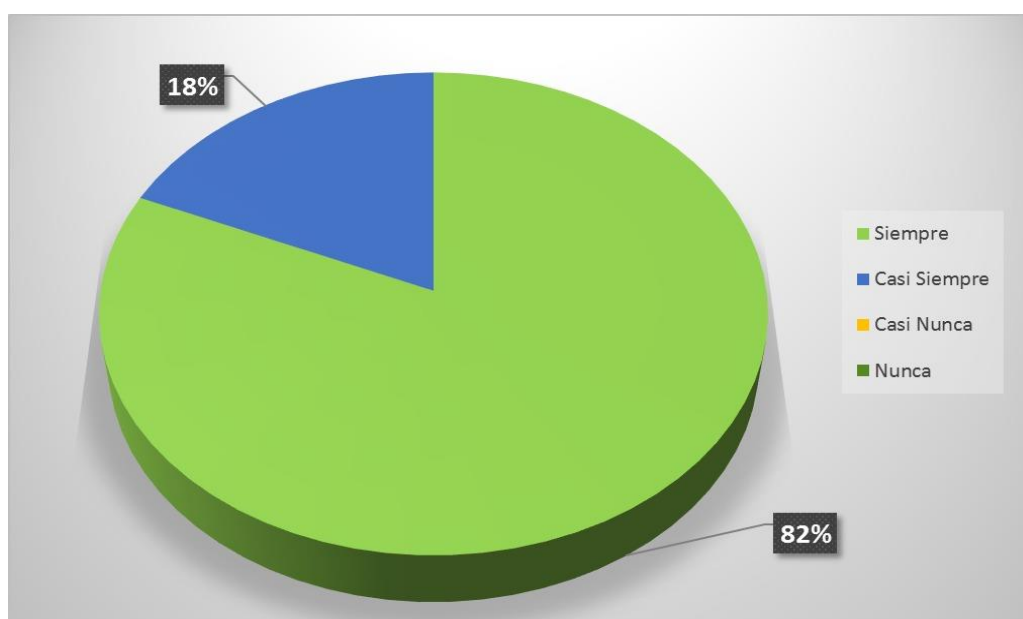
Fuente: cuadro 17
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 33, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item La comunicación es abierta entre la comunidad educativa antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 55%, que son 48 docentes respondieron que **Siempre** La comunicación es abierta entre la comunidad educativa.
- ✓ 38%, que son 33 docentes manifestaron que **Casi Siempre** La comunicación es abierta entre la comunidad educativa.
- ✓ 4%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca** La comunicación es abierta entre la comunidad educativa.
- ✓ 3% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** La comunicación es abierta entre la comunidad educativa.

Figura 34
POST TEST



Fuente: tabla 15
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 34 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item La comunicación es abierta entre la comunidad educativa.

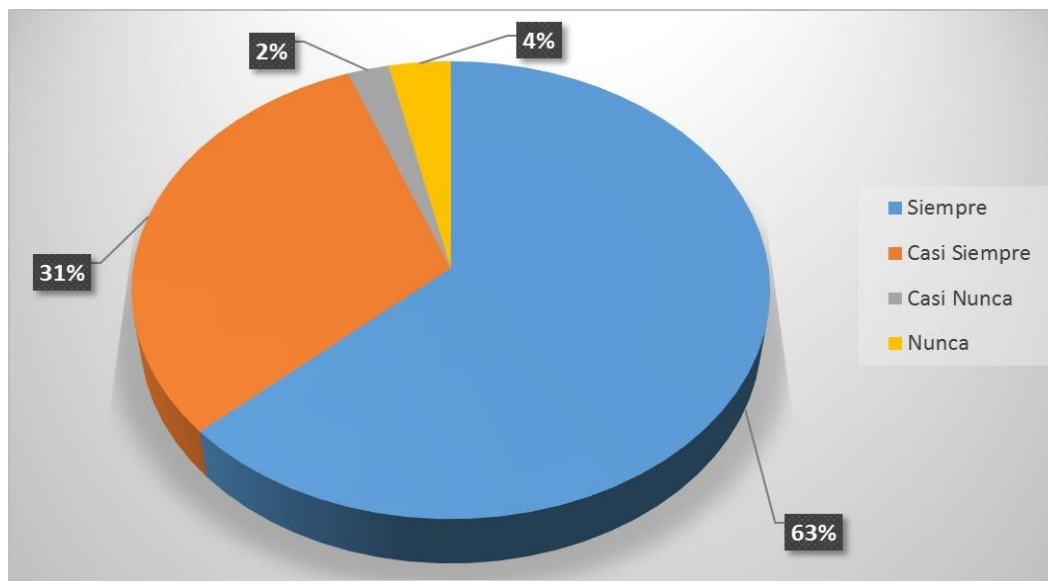
manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 82%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** La comunicación es abierta entre la comunidad educativa.
- ✓ 18%, que son 15 docentes respondieron que **Casi Siempre** La comunicación es abierta entre la comunidad educativa.

TABLA 18						
	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.	Siempre	S	55	63	72	82
	Casi siempre	CS	27	31	15	17
	Casi nunca	CN	2	2	0	0
	Nunca	N	3	4	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 35**PRE – TEST**

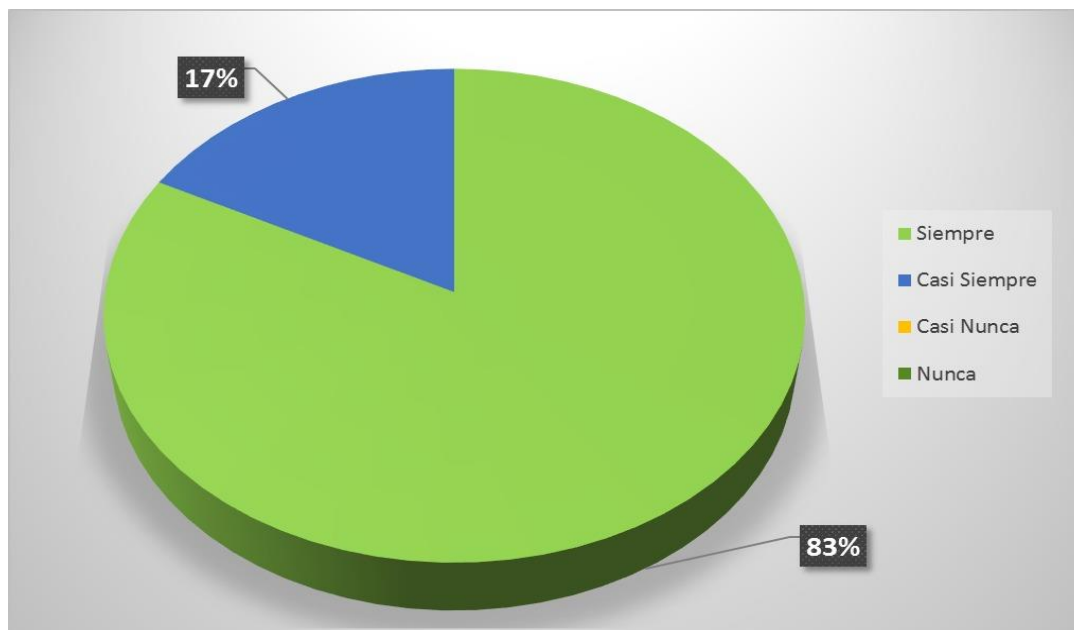
Fuente: cuadro N° 18
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 35, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos* antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 63%, que son 55 docentes respondieron que **Siempre** *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos*
- ✓ 31%, que son 27 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos*
- ✓ 2%, que son 2 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos*
- ✓ 4% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos*.

Figura 36
POST TEST



Fuente: tabla 18
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 36 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos* manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 83%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos*
- ✓ 17%, que son 15 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos*

VARIABLES	Habilidades Sociales
DIMENSIÓN	Dinámica institucional

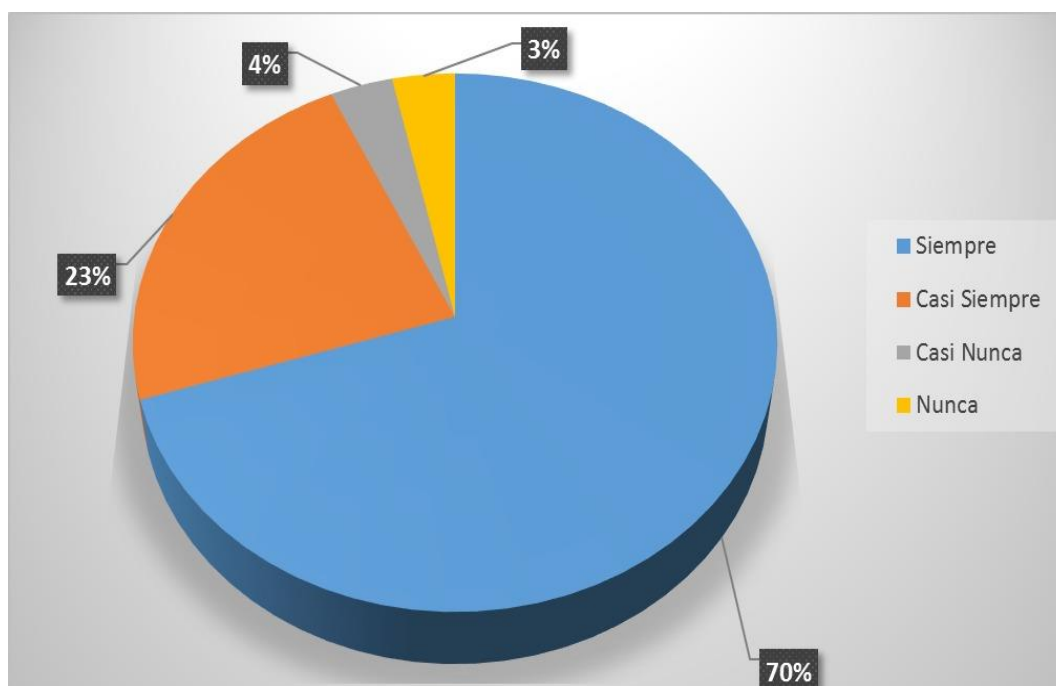
TABLA 19						
El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	61	70	74	85
	Casi siempre	CS	20	23	13	15
	Casi nunca	SN	3	4	0	0
	Nunca	N	3	3	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 37

PRE – TEST



Fuente: tabla 19

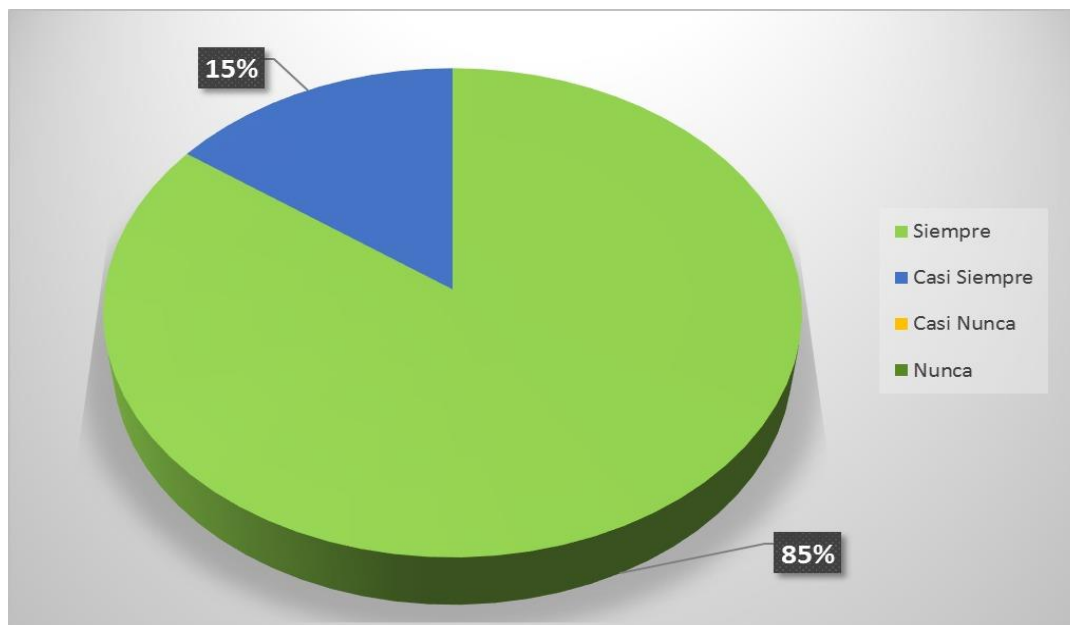
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 37, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.* antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 70%, que son 61 docentes respondieron que **Siempre** *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.*
- ✓ 23%, que son 20 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.*
- ✓ 4%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.*
- ✓ 3% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.*

Figura 38
POST TEST



Fuente: tabla 19
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

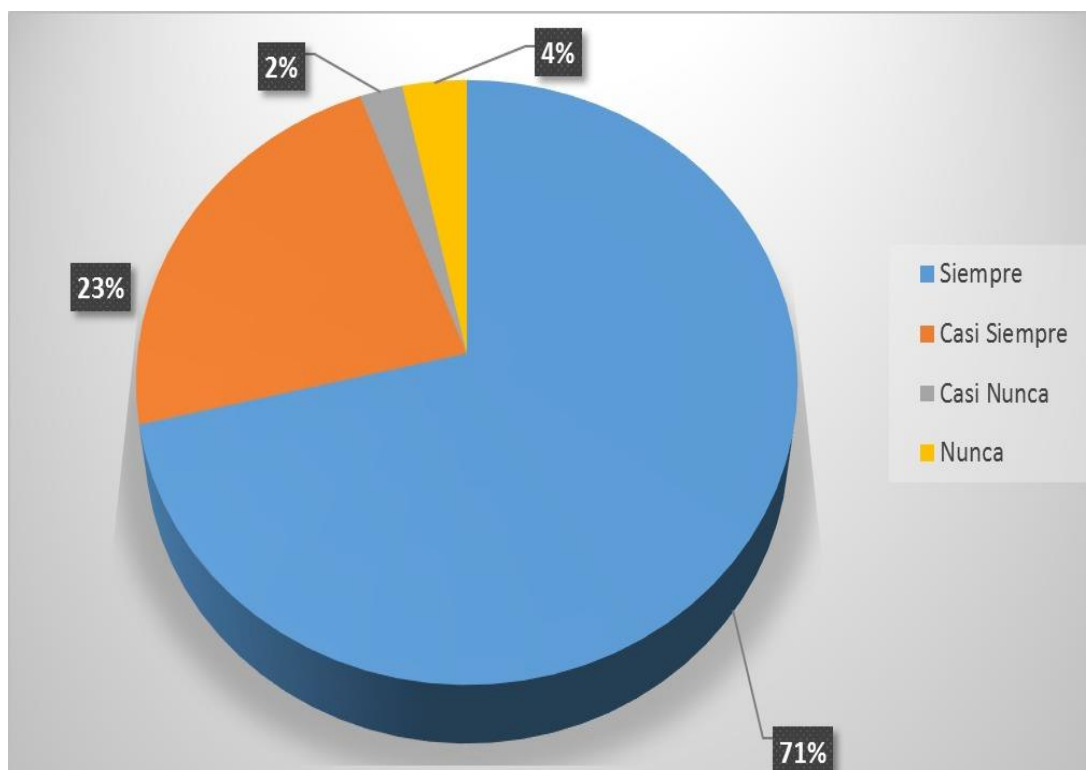
Figura 38 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral*. manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 85%, que son 74 docentes respondieron que **Siempre** *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral*
- ✓ 15%, que son 13 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral*.

TABLA 20						
El Director muestra flexibilidad con el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	62	71	78	89
	Casi siempre	CS	20	23	9	10
	Casi nunca	CN	2	2	0	0
Nunca	N	3	4	0	0	
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 39
PRE – TEST



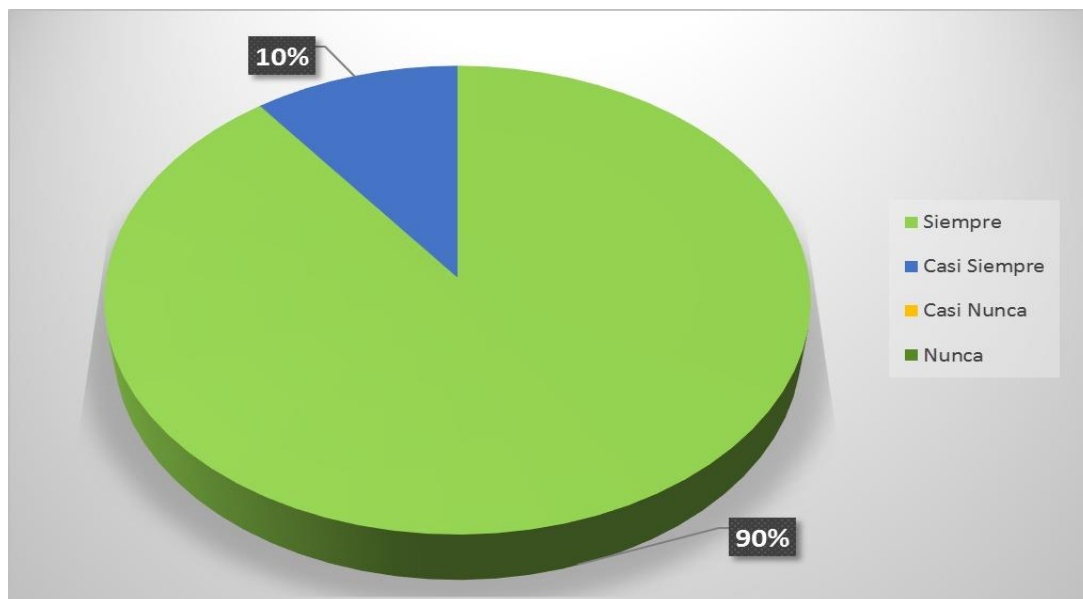
Fuente: tabla 20
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 39, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director muestra flexibilidad con el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes* antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 71%, que son 62 docentes respondieron que **Siempre** *El Director muestran flexibilidad para el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes*
- ✓ 23%, que son 20 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director muestra flexibilidad para el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes*
- ✓ 2%, que son 2 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El Director muestra flexibilidad para el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes*
- ✓ 4% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** *El Director muestra flexibilidad para el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes*

Figura 40
POST TEST



Fuente: tabla 20
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

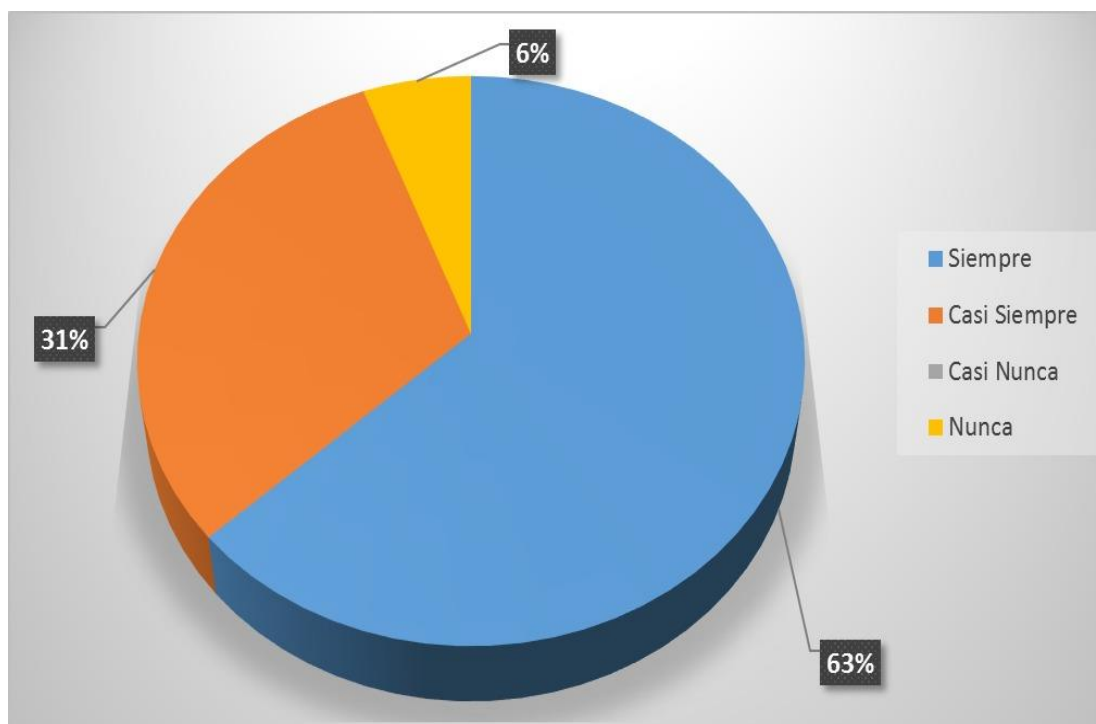
La Figura 40 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director muestra flexibilidad para el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes*. manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 90%, que son 74 docentes respondieron que **Siempre** *El Director muestra flexibilidad para el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes..*
- ✓ 10%, que son 13 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director muestra flexibilidad para el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes.*

TABLA 21						
El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	55	63	73	84
	Casi siempre	CS	27	31	14	16
	Casi nunca	CN	0	0	0	0
Nunca	N	5	6	0	0	
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 41
PRE – PRUEBA



Fuente: tabla 21
Elaboración propia

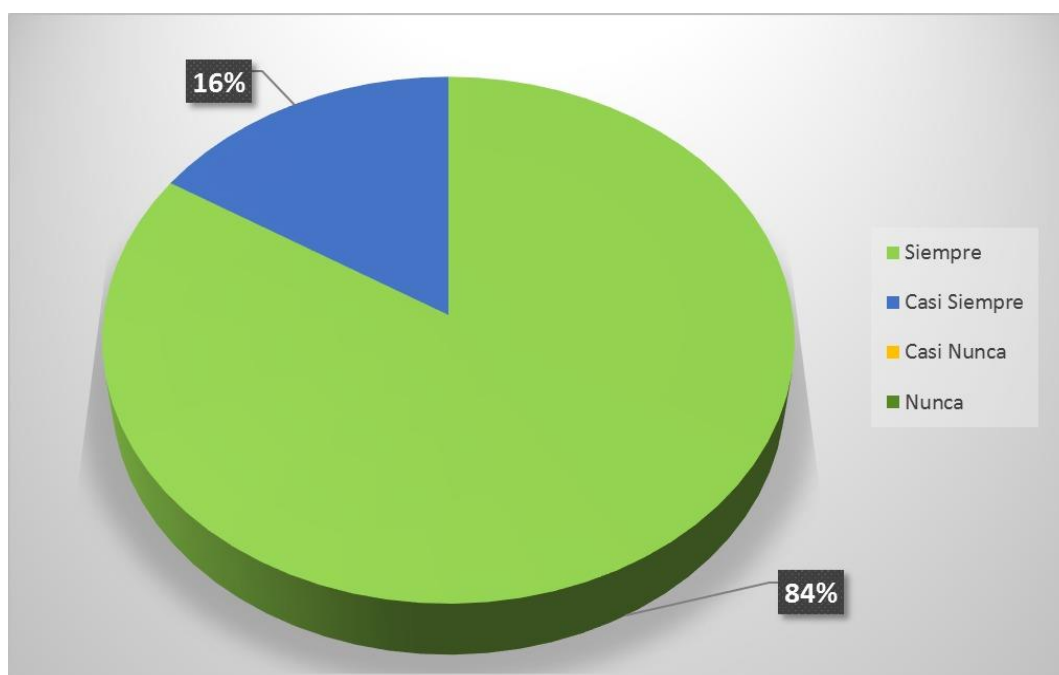
INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 41, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 63%, que son 55 docentes respondieron que **Siempre** El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista.
- ✓ 31%, que son 27 docentes manifestaron que **Casi Siempre** El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista.
- ✓ 6% que son 5 docentes respondieron que **Nunca** El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista.

Figura 42

POST TEST



Fuente: tabla 21
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

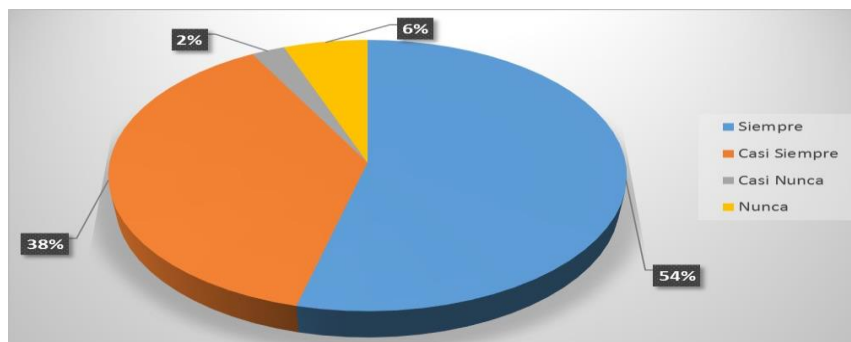
La Figura 42 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 84%, que son 73 docentes respondieron que **Siempre** El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista.
- ✓ 16%, que son 14 docentes respondieron que **Casi Siempre** El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista

TABLA 22						
El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	47	54	69	79
	Casi siempre	CS	33	38	17	20
	Casi nunca	CN	2	2	0	0
	Nunca	N	5	6	1	1
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 43**PRE – TEST**

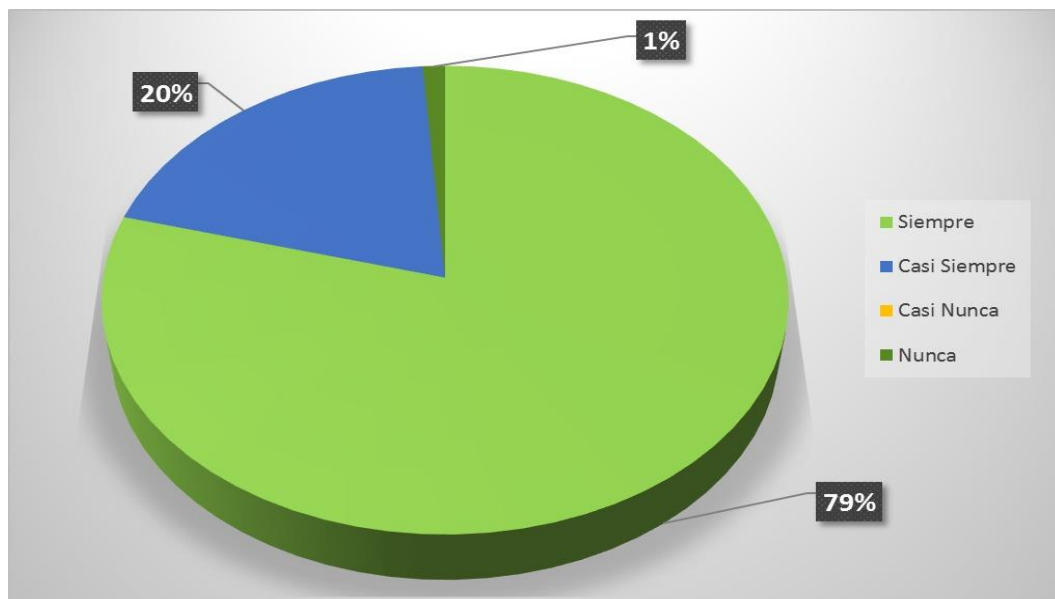
Fuente: tabla 22
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 43, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición* antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 54%, que son 47 docentes respondieron que **Siempre** *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición*
- ✓ 38%, que son 33 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición*
- ✓ 2%, que son 2 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición*
- ✓ 6% que son 5 docentes respondieron que **Nunca** *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición*

Figura 44
POST TEST



Fuente: tabla 22
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 44 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición manifestándose* de la siguiente manera:

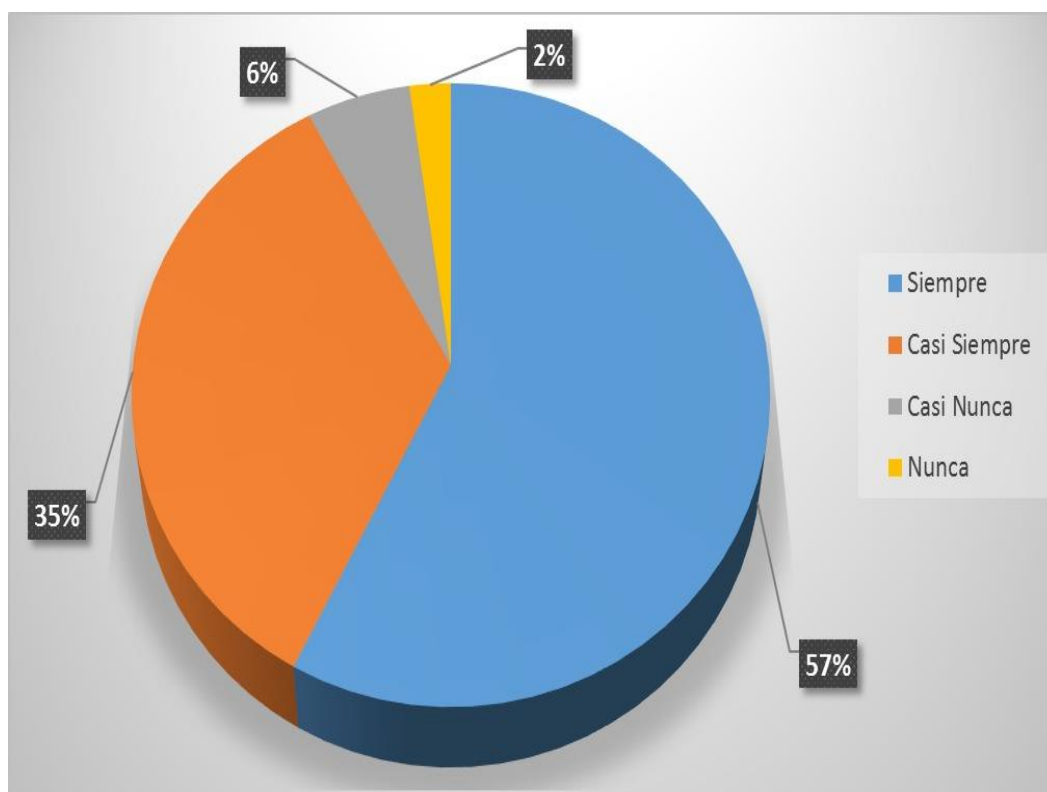
- ✓ 79%, que son 69 docentes respondieron que **Siempre** *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición*
- ✓ 20%, que son 17 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición*
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Nunca** *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.*

TABLA 23						
El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	50	57	72	83
	Casi siempre	CS	30	35	14	16
	Casi nunca	CN	5	6	1	1
	Nunca	N	2	2	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 45

PRE – TEST



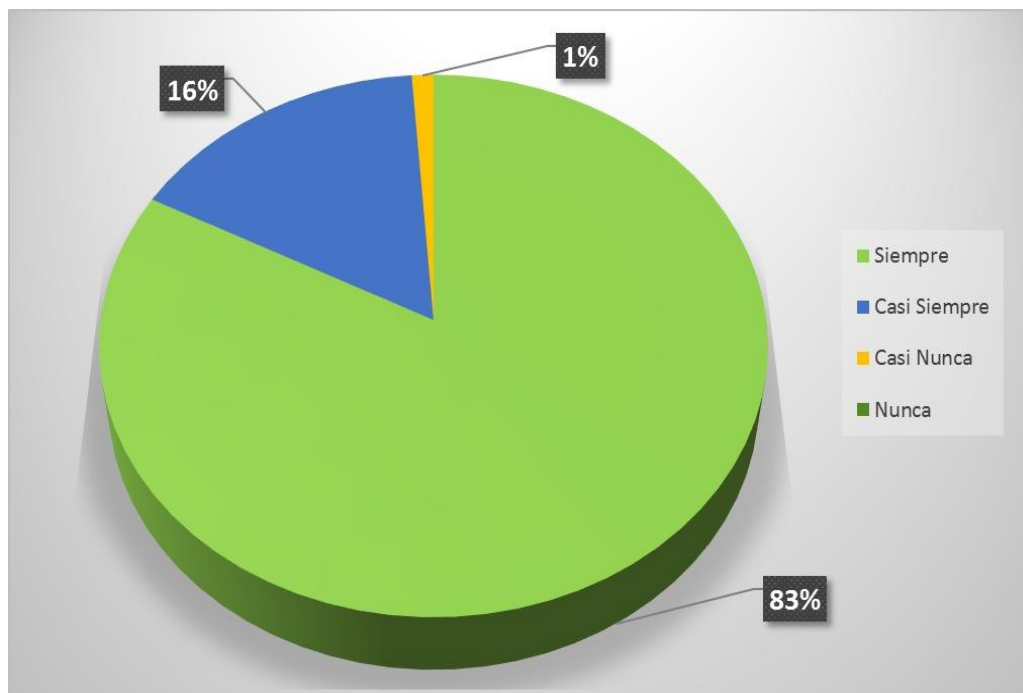
Fuente: tabla 23
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 45, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas*. manifestadas por los docentes que respondieron el cuestionario:

- ✓ 57%, que son 50 docentes respondieron que **Siempre** *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas*
- ✓ 35%, que son 30 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas*
- ✓ 6%, que son 5 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas*
- ✓ 2% que son 2 docentes respondieron que **Nunca** *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas*.

Figura 46
POST TEST



Fuente: tabla 23
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 46 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición manifestándose* de la siguiente manera:

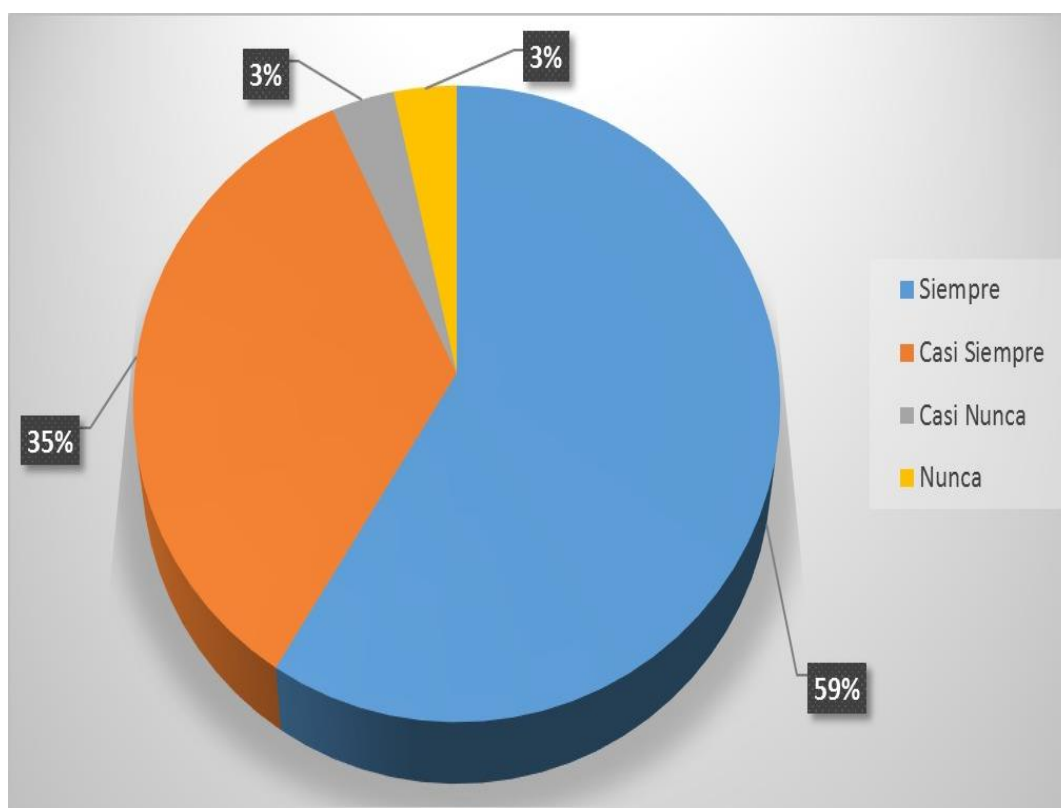
- ✓ 83%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.*
- ✓ 16%, que son 14 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.*
- ✓ 1%, que son 1 docentes respondieron que **Casi Nunca** *El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.*

TABLA 24						
	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja	Siempre	S	51	59	74	85
	Casi siempre	CS	30	35	13	15
	Casi nunca	CN	3	3	0	0
	Nunca	N	3	3	0	0
	TOTAL			87	100	87

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 47

PRE – TEST



Fuente: tabla 24
Elaboración propia

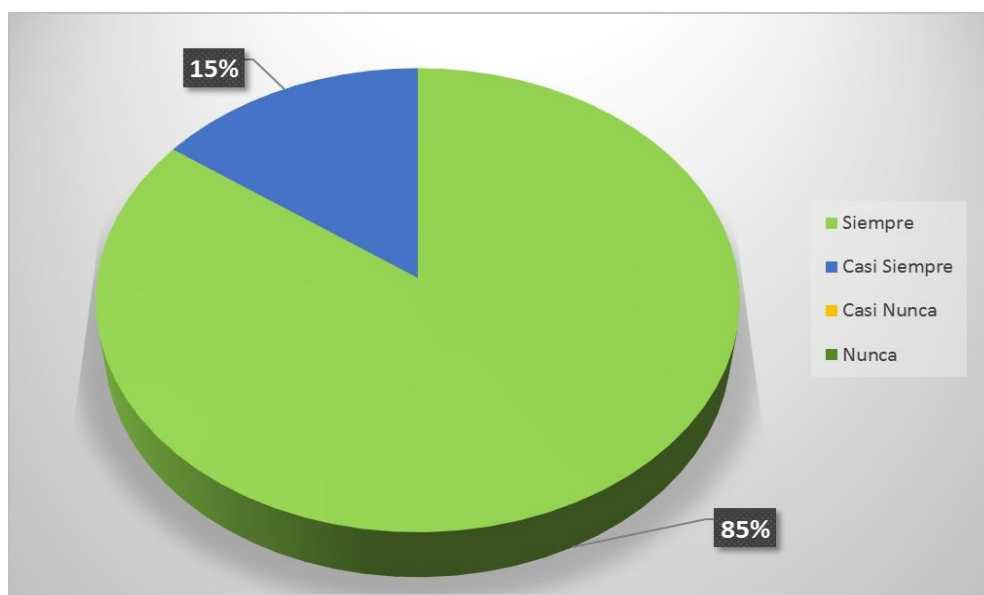
INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 47, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja*. manifestadas por los docentes que respondieron el cuestionario:

- ✓ 59%, que son 51 docentes respondieron que **Siempre** *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja*
- ✓ 35%, que son 30 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja*
- ✓ 3%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja*
- ✓ 3% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja*

Figura 48

POST TEST



Fuente: tabla 24
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

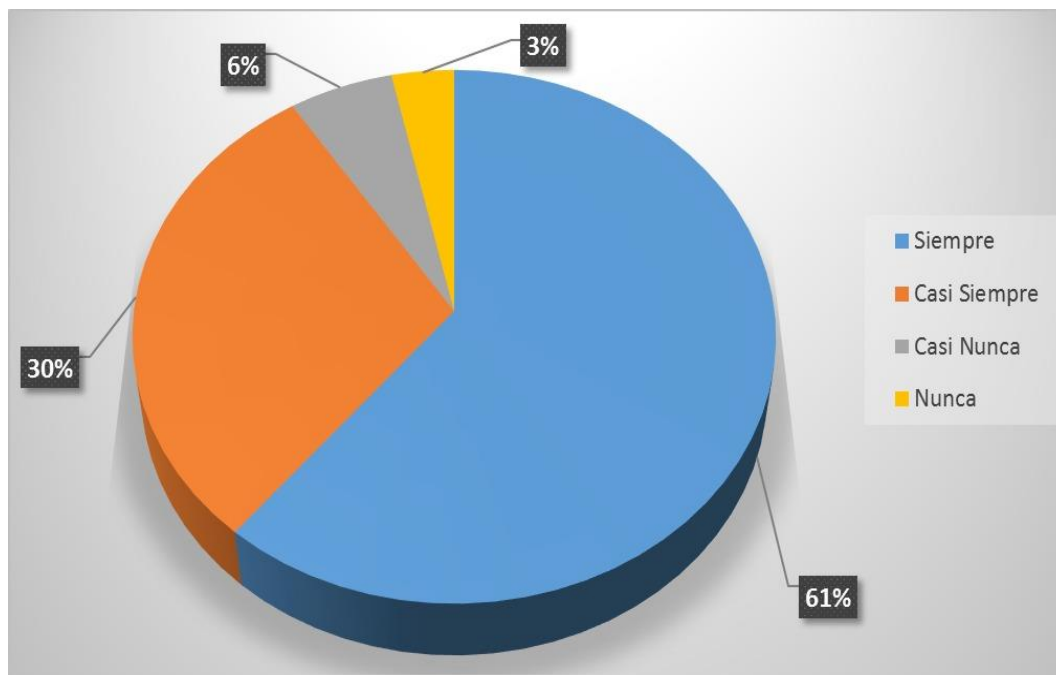
Figura 48 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja manifestándose* de la siguiente manera:

- ✓ 85%, que son 74 docentes respondieron que **Siempre** *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja.*
- ✓ 15%, que son 13 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja.*

TABLA 25						
El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario.	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	53	61	72	82,8
	Casi siempre	CS	26	30	14	16
	Casi nunca	CN	5	6	1	1.2
	Nunca	N	3	3	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 49**PRE – TEST**

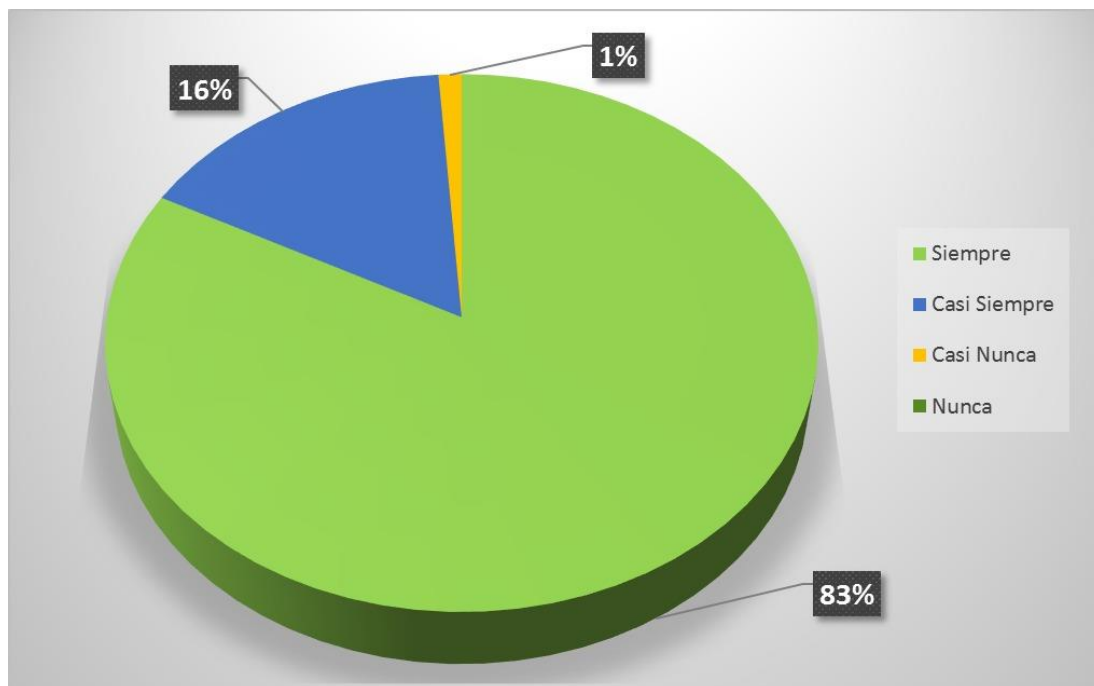
Fuente: tabla 25
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 49, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*. antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 61%, que son 53 docentes respondieron que **Siempre** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*
- ✓ 30%, que son 26 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*
- ✓ 6%, que son 5 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*
- ✓ 3% que son 3 docentes respondieron que **Nunca** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*

Figura 50
POST TEST



Fuente: tabla 25
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 50 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario* manifestándose de la siguiente manera:

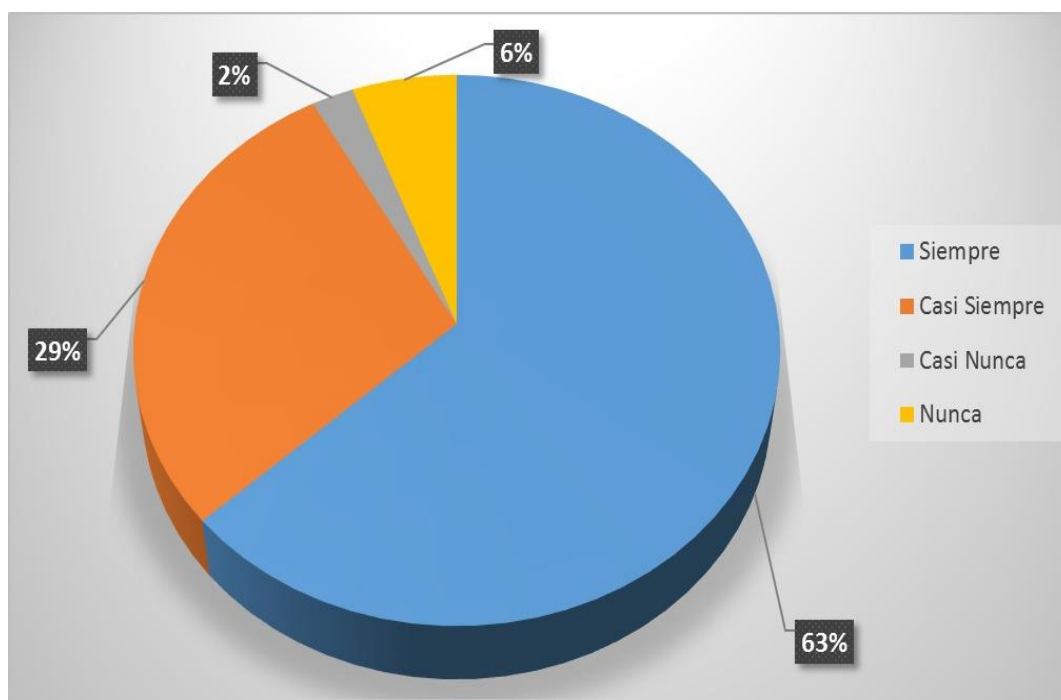
- ✓ 83%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*
- ✓ 16%, que son 14 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*
- ✓ 1%, que son 1 docente respondieron que **Casi Siempre** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario.*

TABLA 26						
La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias..	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
	Siempre	S	55	63	76	87
	Casi siempre	CS	25	29	10	12
	Casi nunca	CN	2	2	0	0
	Nunca	N	5	6	1	1
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 51

PRE – TEST



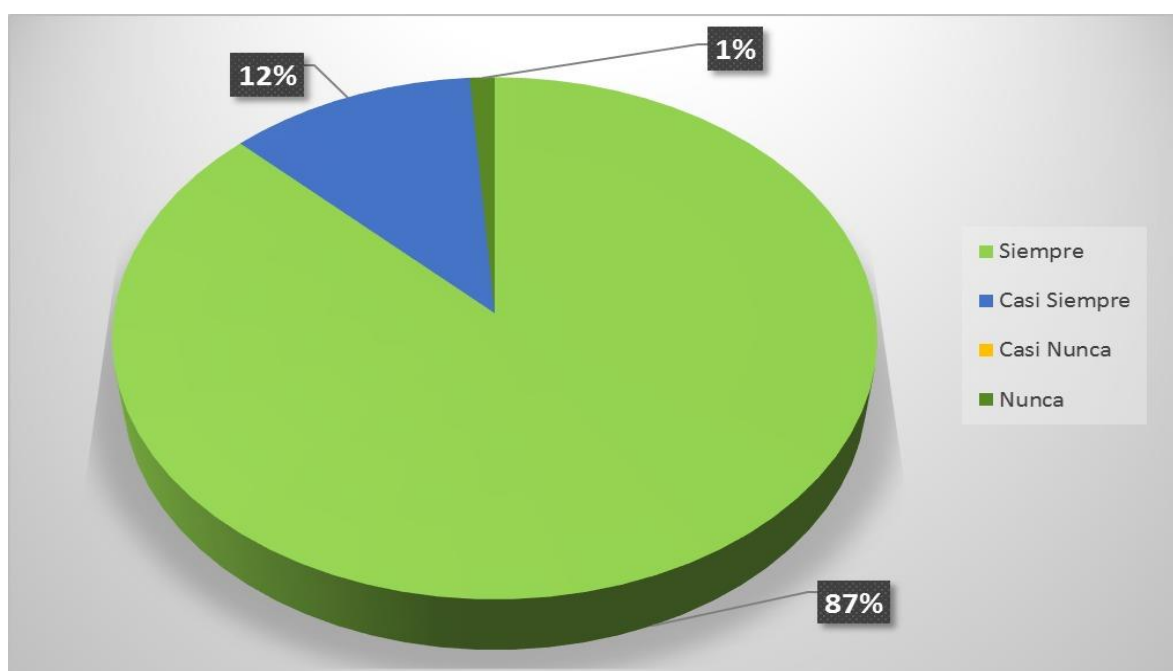
Fuente: tabla 26
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 51, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias*. manifestadas por los docentes que respondieron el cuestionario:

- ✓ 63%, que son 55 docentes respondieron que **Siempre** *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias*.
- ✓ 29%, que son 25 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias*.
- ✓ 2%, que son 2 docentes expresaron que **Casi Nunca** *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias*.
- ✓ 6% que son 5 docentes respondieron que **Nunca** *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias*.

Figura 52 -POST TEST



Fuente: tabla 26
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

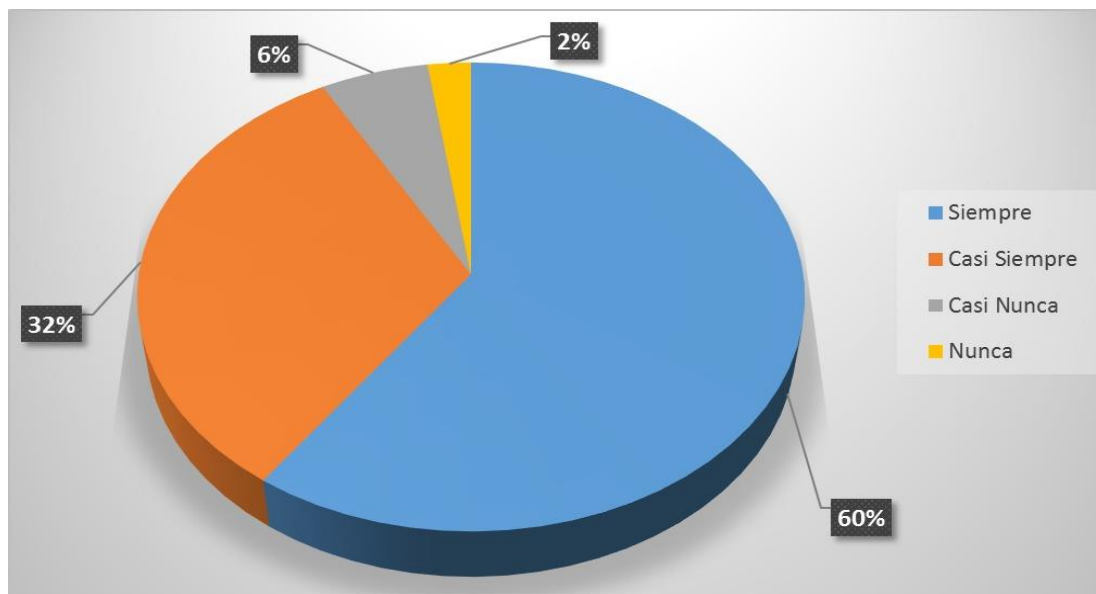
Figura 52 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias manifestándose* de la siguiente manera:

- ✓ 87%, que son 72 docentes respondieron que **Siempre** *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias*
- ✓ 12%, que son 14 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director toma decisiones difíciles cuando es necesario*
- ✓ 1%, que son 1 docente respondieron que **Casi Siempre** *La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.*

TABLA 27						
	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
El Director tiene predisposición por aprender de los demás.	Siempre	S	52	60	71	82
	Casi siempre	CS	28	32	15	17
	Casi nunca	CN	5	6	1	1
	Nunca	N	2	2	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario

Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 53**PRE – TEST**

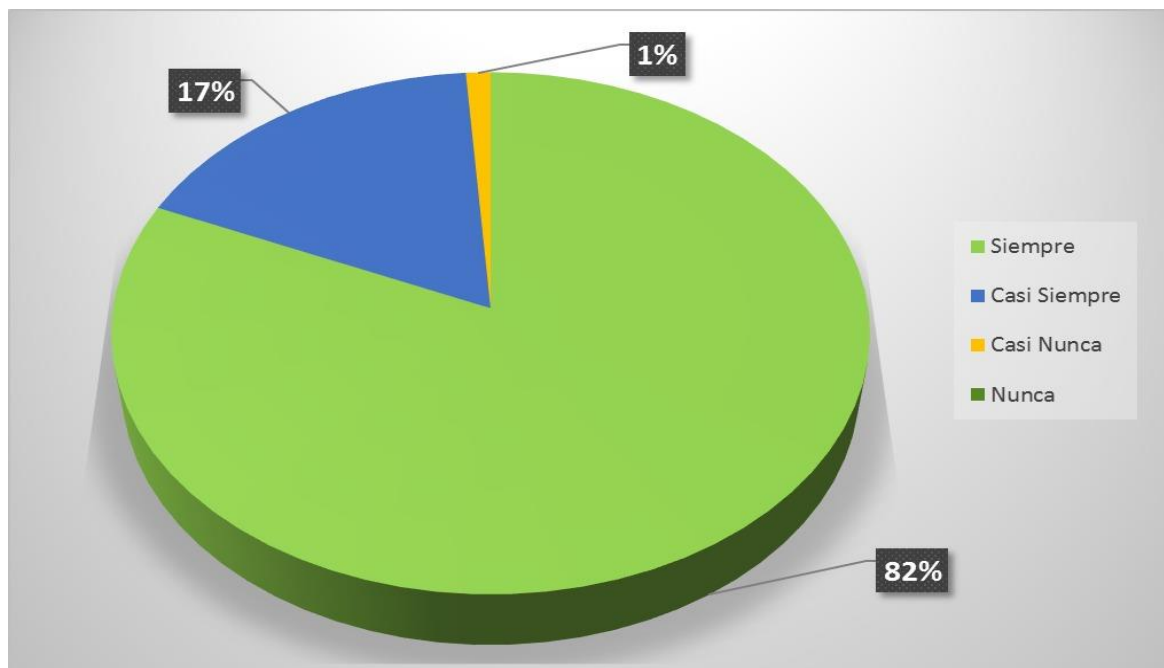
Fuente: tabla 27
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 53, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*, manifestadas por los docentes que respondieron el cuestionario:

- ✓ 60%, que son 52 docentes respondieron que **Siempre** *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*
- ✓ 32%, que son 28 docentes manifestaron que **Casi Siempre** *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*
- ✓ 6%, que son 5 docentes expresaron que **Casi Nunca** *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*
- ✓ 2% que son 2 docentes respondieron que **Nunca** *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*

Figura 54
POST TEST



Fuente: tabla 27
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 54 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director tiene predisposición por aprender de los demás manifestándose* de la siguiente manera:

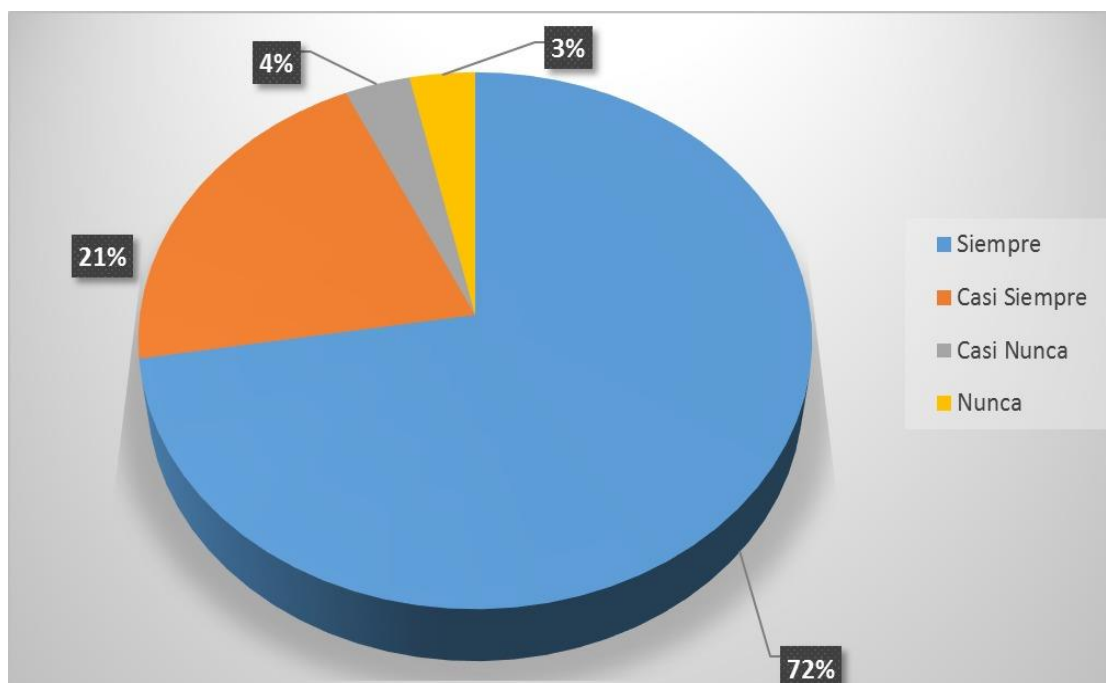
- ✓ 82%, que son 71 docentes respondieron que **Siempre** *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*
- ✓ 17%, que son 15 docentes respondieron que **Casi Siempre** *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*
- ✓ 1%, que son 1 docente respondieron que **Casi Siempre** *El Director tiene predisposición por aprender de los demás.*

TABLA 28						
Demuestra	INDICADORES DE EVALUACIÓN		PRE- TEST		POST- TEST	
			f1	%	f1	%
transparencia en sus actos y gestiones	Siempre	S	63	72	79	91
	Casi siempre	CS	18	21	8	9
	Casi nunca	CN	3	4	0	0
	Nunca	N	3	3	0	0
TOTAL			87	100	87	100

Fuente: ficha del cuestionario
Adaptado por Germán V. Grimaldos Ríos

Figura 55

PRE – PRUEBA



Fuente: tabla° 28
Elaboración propia

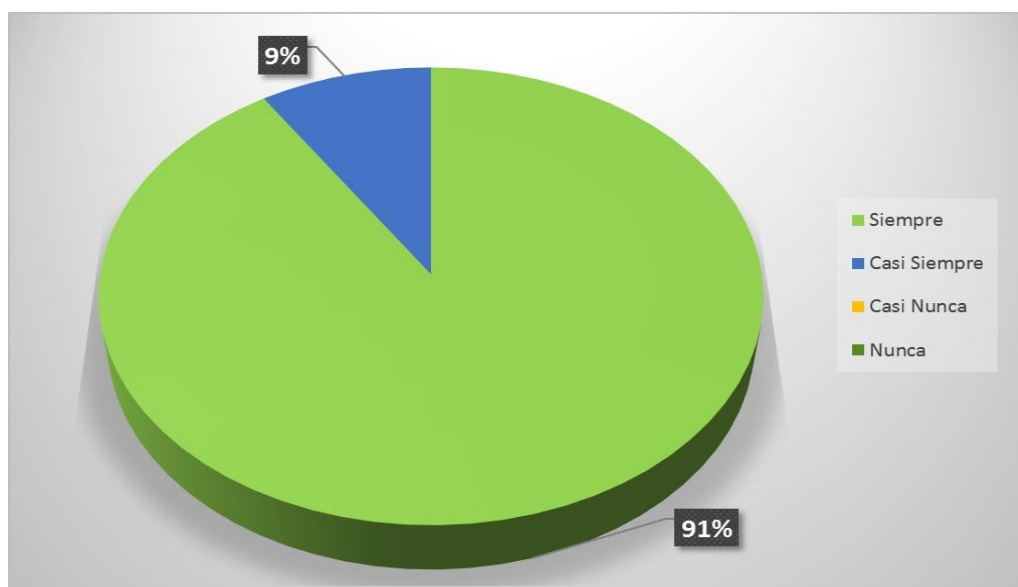
INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

Figura 55, nos muestra los datos estadísticos que se obtuvieron del cuestionario al inicio de la investigación realizada a 87 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel de Secundaria de la localidad de Paucarbamba. A su vez están expresadas en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *El Director tiene predisposición por aprender de los demás*, antes de la aplicación de nuestro programa, manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 72%, que son 63 docentes respondieron que **Siempre Demuestra transparencia en sus actos y gestiones**
- ✓ 21%, que son 18 docentes manifestaron que **Casi Siempre Demuestra transparencia en sus actos y gestiones**
- ✓ 4%, que son 3 docentes expresaron que **Casi Nunca Demuestra transparencia en sus actos y gestiones**
- ✓ 4% que son 3 docentes respondieron que **Nunca Demuestra transparencia en sus actos y gestiones.**

Figura 56

POST TEST



Fuente: tabla 28
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE LA POST – TEST

Figura 56 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del cuestionario realizado al finalizar de la investigación, después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, realizada a 87 docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en el Item *Demuestra transparencia en sus actos y gestiones* manifestándose de la siguiente manera:

- ✓ 91%, que son 71 docentes respondieron que **Siempre** *Demuestra transparencia en sus actos y gestiones*.
- ✓ 9%, que son 15 docentes respondieron que **Casi Siempre** *Demuestra transparencia en sus actos y gestiones*.

5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

Luego de observar los resultados de la investigación se procedió a determinar la contrastación de las hipótesis planteadas teniendo en cuenta que es una investigación aplicada de trabajo con la técnica de PRE TEST y POST TEST para investigaciones APLICADAS, que se administra de la siguiente manera:

A. PRE TEST: Prueba parcial respecto a la hipótesis con un porcentaje igual o mayor al 99%: entonces lo que se ha afirmado en la hipótesis se ha confirmado parcialmente de acuerdo al resultado que se incluyen en las tablas y gráficos correspondientes.

B. POST TEST: Después de la aplicación parcial respecto a la hipótesis con un porcentaje igual o mayor al 1%: entonces lo que se ha afirmado en la hipótesis se ha confirmado parcialmente de acuerdo al resultado que se incluyen en las tablas y gráficos correspondientes.

C. En el Capítulo I, sobre el problema de investigación planteamos la hipótesis mediante el siguiente enunciado:

La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en directivos influye significativamente en la mejora del Clima Institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba.

TABLA 29								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
S	65	72	68	72	78	68	71	70,571
CS	22	13	19	14	9	17	16	15,714
CN	0	2	0	1	0	2	0	0,714
N	0	0	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO PORCENTAJES								86,999

TABLA 30								
	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
S	71	73	73	71	68	70	67	70,428
CS	16	14	13	16	18	15	18	15,715
CN	0	0	0	0	1	1	2	0,571
N	0	0	1	0	0	1	0	0,285
PROMEDIO PORCENTAJES								86,999

TABLA 31								
	15	16	17	18	19	20	21	TOTAL
S	63	72	71	72	74	78	73	71,857
CS	22	15	16	15	13	9	14	14,857
CN	0	0	0	0	0	0	0	0
N	2	0	0	0	0	0	0	0,285
PROMEDIO PORCENTAJES								86,999

TABLA 32								
	22	23	24	25	26	27	28	TOTAL
S	69	72	74	72	76	71	79	73,286
CS	17	14	13	14	10	15	8	13
CN	0	1	0	1	0	1	0	0,428
N	1	0	0	0	1	0	0	0,285
PROMEDIO PORCENTAJES								86,999

A. PRUEBA DE HIPÓTESIS EN BASE A LA TÉCNICA PRE TEST Y POST TEST

TABLA 33					
DIMENSIÓN	PRE TEST*	%	POST TEST**	%	TOTAL %
1	86,999	99,998	0,001	0,002	100
2	86,999	99,998	0,001	0,002	100
3	86,999	99,998	0,001	0,002	100
4	86,999	99,998	0,001	0,002	100
TOTAL GLOBAL	86,999	99,998	0,001	0,0011	100
PORCENTAJE	99,998		%		100

Fuente: Resultados tablas 25,26 y 27
Elaboración propia.

B. INTERPRETACIÓN:

* PRE TEST: 99.998%, docentes que manifestaron que el clima institucional **SI** ha mejorado, luego de la Aplicación del Programa de habilidades sociales para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba.

** POST TEST: 0,002 %, docentes que manifestaron que el clima institucional **NO** ha mejorado, luego que se Aplicación el Programa de habilidades sociales para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba.

C. CONCLUSIÓN GLOBAL DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

PRIMERO:

En un 99.998 % se demostró que existe una influencia significativa del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba.

SEGUNDO:

En un 0,002 % se demostró que no hubo influencia significativa del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba.

TERCERO:

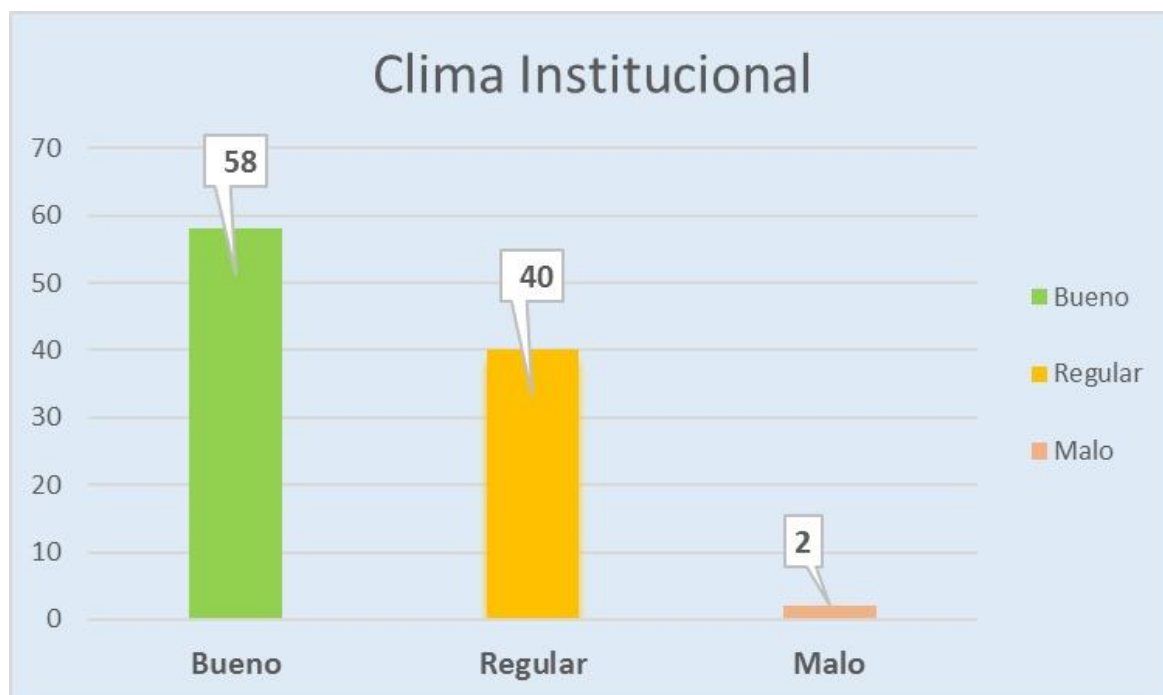
En base a los resultados del trabajo de campo se comprobó que existe una influencia significativa del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba.

NIVEL DE CLIMA INSTITUCIONAL
COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL
RESULTADOS PRE TEST

TABLA 34													NIVEL DE CLIMA
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
Bueno	S	26	69	53	62	48	53	63	66	68	69	57.7	58
Regular	CS	69	25	40	32	44	40	30	31	26	26	36.3	40
	CN	0	4	2	6	8	5	4	3	2	0	3.4	
Malo	N	5	2	5	0	0	2	3	0	4	5	2.6	2
PROMEDIO PORCENTAJES									100				100

Fuente: Resultados tablas del 01 al 10
Elaboración propia.

Figura 57 -PRE TEST



Fuente: Tabla 29
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 57 de la Pre-Test, muestra los datos estadísticos producto del promedio de porcentajes de los ítems del cuestionario realizado antes de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en la dimensión *Comportamiento Institucional* de la siguiente manera:

- ✓ 58%, de docentes respondieron que El Clima Institucional en su Dimensión Comportamiento Institucional es **BUENO**.
- ✓ 40%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de comportamiento institucional es **REGULAR**
- ✓ 2%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de comportamiento institucional es **MALO**.

RESULTADOS POST TEST

TABLA 35													NIVEL DE CLIMA
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
Bueno	S	75	83	78	83	90	79	84	82	84	84	82.3	82
Regular	CS	25	15	22	16	10	20	16	18	16	15	17.2	18
	CN	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0.4	
Malo	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.1	0
												100	100

Fuente: Resultados tablas del 01 al 10

Elaboración propia.

Figura 58

POST TEST



Fuente: Tabla 30

Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL POST – TEST

La Figura 58 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del promedio de porcentajes de los ítems del cuestionario realizado después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en la dimensión *Comportamiento Institucional* de la siguiente manera:

- ✓ 82%, de docentes respondieron que El Clima Institucional en su Dimensión Comportamiento Institucional es **BUENO**.
- ✓ 18%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de comportamiento institucional es **REGULAR**
- ✓ 0%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de comportamiento institucional es **MALO**.

DIMENSIÓN CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

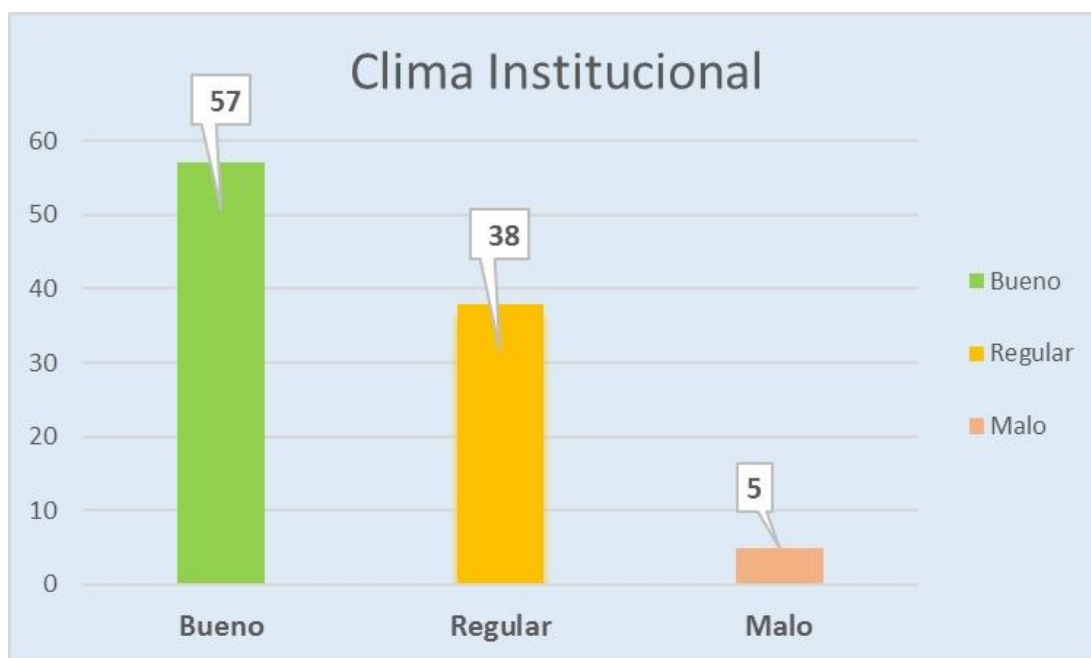
RESULTADOS PRE TEST

TABLA 36											NIVEL DE CLIMA
		11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL	%
Bueno	S	59	54	56	54	63	55	55	63	57	57
Regular	CS	35	37	32	38	27	32	38	31	34	38
	CN	3	6	6	6	2	5	4	2	4	
Malo	N	3	3	6	2	8	8	3	4	5	5
PROMEDIO PORCENTAJES									100	100	

Fuente: Resultado tabla del 11 al 18

Elaboración propia.

Figura 59
PRE TEST



Fuente: Tabla 31
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 59 de la Pre-Test , muestra los datos estadísticos producto del promedio de porcentajes de los ítems del cuestionario realizado antes de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en la dimensión Capacidad organizacional de la siguiente manera:

- ✓ 57%, de docentes respondieron que El Clima Institucional en su Dimensión Capacidad organizacional es **BUENO**.
- ✓ 38%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de Capacidad organizacional es **REGULAR**
- ✓ 5%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de Capacidad organizacional es **MALO**.

RESULTADOS POST TEST

TABLA 37											NIVEL DE CLIMA
		11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL	
Bueno	S	82	78	81	77	73	82	82	82	79.6	80
Regular	CS	18	21	17	21	25	17	18	17	19.2	20
	CN	0	1	1	2	0	0	0	0	0.5	
Malo	N	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0
										100	100

Fuente: Resultado tabla del 11 al 18
Elaboración propia.

Figura 60

POS TEST



Fuente: Tabla 32
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL POST – TEST

La Figura 60 de la Post-Test, muestra los datos estadísticos producto del promedio de porcentajes de los ítems del cuestionario realizado después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional. A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en la dimensión Capacidad organizacional de la siguiente manera:

- ✓ 80%, de docentes respondieron que El Clima Institucional en su Dimensión Comportamiento Institucional es **BUENO**.
- ✓ 20%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de comportamiento institucional es **REGULAR**
- ✓ 0%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de comportamiento institucional es **MALO**.

DIMENSIÓN DINÁMICA INSTITUCIONAL

RESULTADOS PRE TEST

TABLA 38													NIVEL DE CLIMA
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	TOTAL	
Bueno	S	70	71	63	54	57	59	61	63	60	72	63	63
Regular	CS	23	23	31	38	35	35	30	29	32	21	30	33
	CN	4	2	0	2	6	3	6	2	6	4	3	
Malo	N	3	4	6	6	2	3	3	6	2	3	4	4
PROMEDIO PORCENTAJES									100				100

Fuente: Resultado tablas del 19 al 28
Elaboración propia.

Figura 61
PRE TEST



Fuente: Tabla 33
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL PRE – TEST

La Figura 61 de la Pre-Test , muestra los datos estadísticos producto del promedio de porcentajes de los ítems del cuestionario realizado antes de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en la dimensión Dinámica Institucional de la siguiente manera:

- ✓ 63%, de docentes respondieron que El Clima Institucional en su Dimensión Dinámica Institucional es **BUENO**.
- ✓ 33%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de Dinámica Institucional es **REGULAR**
- ✓ 4%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de Dinámica Institucional es **MALO**.

RESULTADOS POST TEST

TABLA 39													NIVEL DE CLIMA
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	TOTAL	
Bueno	S	85	89	84	79	83	85	83	87	82	91	85	85
Regular	CS	15	10	16	20	16	15	16	12	17	9	15	15
	CN	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	
Malo	N	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
									100				100

Fuente: Resultados tablas del 19 al 28

Elaboración propia.

Figura 62
POS TEST



Fuente: Tabla 34
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL POST – TEST

Figura 62 Post-Test , muestra los datos estadísticos producto del promedio de porcentajes de los ítems del cuestionario realizado después de la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional, A su vez se expresan en porcentajes, donde se puede evidenciar la situación del Clima Institucional en la dimensión Dinámica Institucional de la siguiente manera:

- ✓ 85%, de docentes respondieron que El Clima Institucional en su Dimensión Dinámica Institucional es **BUENO**.
- ✓ 15%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de Dinámica Institucional es **REGULAR**
- ✓ 0%, de docentes respondieron que el Clima Institucional en su dimensión de Dinámica Institucional es **MALO**.

RESULTADO GLOBAL DE CLIMA INSTITUCIONAL

RESULTADO PRE TEST

TABLA 40				RESULTADO FINAL
Condición	Comportamiento Institucional	Capacidad organizacional	Dinámica Institucional	
Bueno	58	57	63	59
Regular	40	38	33	37
Malo	2	5	4	4
TOTAL PORCENTAJE				100

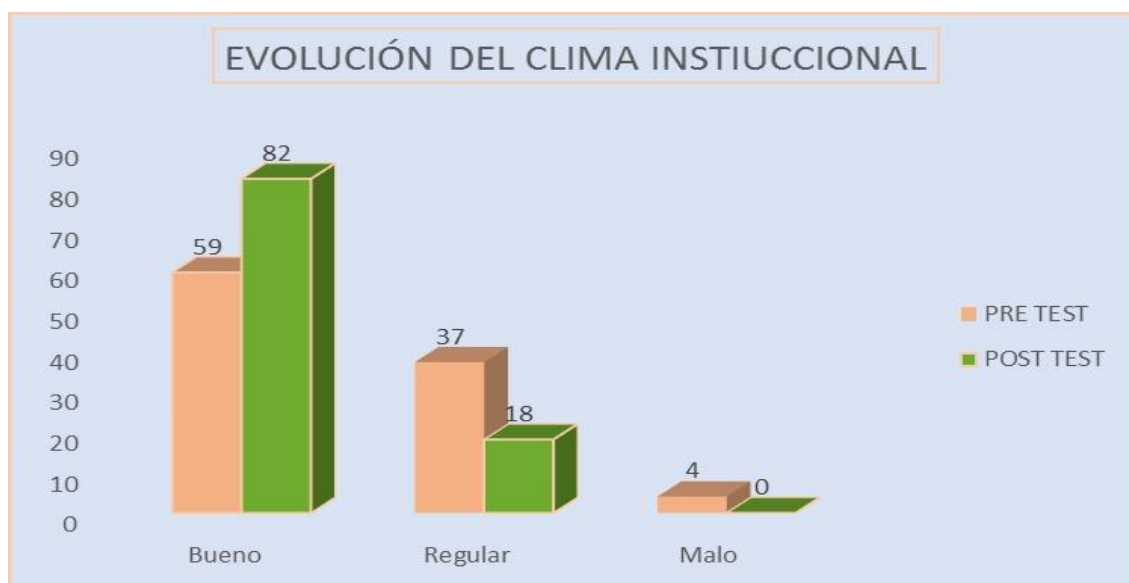
Fuente: Resultados de las tablas 29,31 y 33
Elaboración propia.

RESULTADO POST TEST

TABLA 41				RESULTADO FINAL
Condición	Comportamiento Institucional	Capacidad organizacional	Dinámica Institucional	
Bueno	82	80	85	82
Regular	18	20	15	18
Malo	0	0	0	0
TOTAL PORCENTAJE				100

Fuente: Resultados de las tablas 30,32 y 34
Elaboración propia.

Figura63



Fuente: Tablas: 35 y 36
Elaboración propia.

La Figura 63 muestra los datos estadísticos del Pre test con el Post Test donde nos indica una influencia significativa del Programa de Habilidades sociales en directivos para mejorar el Clima Institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba de la siguiente manera:

- ✓ Mientras que en el Pre test un 59% de los encuestados manifestaron que el clima institucional es BUENO, en el Post Test hubo un incremento a 82% quienes expresaron que el Clima Institucional es BUENO.
- ✓ En el Pre Test el 37% indicaron que el Clima Institucional es REGULAR, a diferencia, en el Post Test solo el 18% manifestaron el nivel REGULAR del Clima Institucional.
- ✓ En el Pre Test el 4% indicaron que el nivel MALO del Clima Institucional, en el Post Test el 0% indicó que el nivel del Clima institucional es MALO.

5.3. Discusión de resultados

La intención de esta investigación fue determinar la influencia de la aplicación del programa de habilidades sociales en Directivos para mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba, puesto que en el estudio de Bermúdez y Bravo (2016), “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias” evidenciaron que los directores solo en algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales; sin ellas difícilmente se puede conseguir un clima adecuado para generar las condiciones de aprendizaje. El Clima del centro educativo es un factor clave determinante del resto de los factores que influyen en la calidad educativa. (UNESCO 2000) (Zilberstein y Valdés, 2001, pág.74)

A raíz de estos estudios nos motivó a realizar el presente trabajo, el cual nos demostró que efectivamente la aplicación de un Programa de Habilidades sociales en directivos influye significativamente para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba, demostrándose así que a comparación de los resultados del Pre Test que era un 59% pasó al 82% quienes indicaron que el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba se encuentra en el nivel BUENO, indicándose una diferencia de

23% (20 docentes) quienes cambiaron su parecer después de la aplicación de nuestro programa (Gráfico 41)

Los resultados de nuestro trabajo concuerdan con la conclusión final de Bermúdez y Bravo (2016) quienes demuestran que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las Habilidades directivas y el desempeño laboral del personal docente, esto es, que a medida aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal docente; además concordamos con lo hallado por Nazario y Jara (2018) quienes al estudiar “Habilidades interpersonales y clima organizacional en el personal docente de la Institución Educativa San Sebastián de Quera”, concluyeron que Existe relación significativa entre las habilidades _ interpersonales y el clima organizacional; del mismo modo, Ramos y Vilca (2019) de la Universidad Nacional de Arequipa, evidenciaron en su estudio, “Las habilidades sociales del personal docente y su relación con el clima laboral de la institución educativa N° 40172 Villa El Golf del distrito de Socabaya, Arequipa” que existe directa y significativa entre la variable habilidades sociales y la variable clima laboral del personal docente. Similares resultados obtuvieron Ahumada y Orozco (2019). En su estudio “Entrenamiento de habilidades sociales: una estrategia de intervención para el fortalecimiento de la convivencia escolar” de la Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia, quienes concluyeron que con la aplicación del entrenamiento en Habilidades Sociales HSYCE (asertividad, empatía y resolución de problemas) de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, fortalece significativamente la convivencia escolar; sin embargo, Albañil (2015). Al estudiar “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura” halló que el clima laboral no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

Caballo (1986), tomando en cuenta la importancia de las habilidades sociales, manifiesta que por ser conductas generadas por un individuo hacia un grupo de personas y que estas son adecuadas a la situación, generalmente resuelven los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas; además, Álvarez (2006) citado por Salvador, De la Fuente y Álvarez (2009) menciona que “Un director escolar, en el desempeño de su tarea directiva, dedica una considerable cantidad de tiempo a gestionar las relaciones humanas, ya que además de tener que relacionarse con su equipo colaborador más directo, debe relacionarse intensa y cotidianamente con todos los interlocutores internos y externos del ámbito educativo, como son las familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a la que pertenece el centro, los medios de comunicación local, los proveedores de todo tipo, que cada día son más heterogéneos e importantes, etc.”

Por otro lado, nuestro estudio también apuntó a conocer la influencia del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar el comportamiento institucional demostrando que mientras en el Pre Test indicó un 40% y 2% entre regular y malo respectivamente, en el Post Test se manifestó que un 82% de los encuestados indicaron que el conocimiento y practica de las Habilidades Sociales en directivos, influyen significativamente en la mejora del comportamiento institucional (Tabla 34 y 35). Estos resultados se asemejan con la conclusión de Grados (2016), quien al estudiar “Efectos de un programa de inteligencia emocional para la mejora del clima institucional de la institución educativa Santo Domingo de Guzmán del distrito de Chicama, provincia de Ascope, 2014.”, demuestra que la escala de Comportamiento Institucional se destaca un nivel bajo en el pre test (52.6%) y un nivel alto en el post test (63.2%).

Además, nuestro trabajo se dirigió en saber la influencia del Programa de Habilidades Sociales en Directivos para mejorar la capacidad organizacional, demostrándose que a comparación de lo aplicado en el Pre Test donde indicó que un 38% y 5% es entre regular y malo respectivamente, en el Post Test se manifestó que un 80% de los encuestados indicaron que se ha mejorado significativamente la capacidad organizacional (Tablas 36 y 37). Del mismo

modo podemos comparar con los resultados de Grados (2016) de su estudio “Efectos de un programa de inteligencia emocional para la mejora del clima institucional de la institución educativa Santo Domingo de Guzmán del distrito de Chicama, provincia de Ascope, 2014.”, quien concluye que La escala de Capacidad Organizacional se destaca un nivel medio en el pre test con un porcentaje de 36.8% y en el post test un nivel alto donde se refleja por el 63.2%.

Asimismo, nuestra investigación se propuso conocer la influencia de un Programa de Habilidades Sociales en directivos para mejorar la dinámica institucional, cuyo resultado arrojó en el Pre Test con un porcentaje de 33% y 4% entre regular y malo respectivamente, sin embargo, en el Post Test se manifestó que un 85% de los encuestados indicaron que, con la aplicación de un programa de habilidades sociales en directivos, mejora significativamente la dinámica institucional (Tablas 38 y 39) La escala de Dinámica Institucional se observan niveles bajos y medios en el pre test (36.8%) y en el post test un nivel alto (68.4%).

5.4. Aporte científico de la investigación

El aporte científico de nuestra investigación lo podemos precisar en cuatro aspectos, primero la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para la mejora del clima institucional en instituciones educativas de Paucarbamba.

Como segundo aporte consiste en que nuestra investigación centró su atención en el logro del siguiente objetivo general: Determinar la influencia de la aplicación del programa de habilidades sociales en Directivos para mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba. Para alcanzar tal objetivo se hizo uso de dos métodos fundamentales: la observación y el experimental. El primero ayudó a encontrar problemas y el segundo aplicar la variable independiente para la mejora del clima institucional en instituciones educativas de Paucarbamba.

CONCLUSIONES

- a) La aplicación del Programa de habilidades sociales para directivos influye significativamente en la mejora del clima institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba, ya que el 37% y 4% los docentes encuestados en el pre test indicaron que el Clima Institucional se encuentra en el nivel Regular y Malo respectivamente (Tabla 40 y gráfico 41). Mientras que, en el Post Test, el 82% de los docentes indicaron que el nivel Clima Institucional se encuentran en el nivel Bueno, notándose una mejora significativa (Tabla 40 y 41).
- b) La aplicación del Programa de habilidades sociales para directivos influye eficazmente en la mejora del comportamiento institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba porque el 40% y 2% de los docentes encuestados en el pre test indicaron que el comportamiento institucional se encuentra en el nivel Regular y Malo respectivamente (Tabla 34). Mientras que, en el Post Test, el 82% de los docentes indicaron que el comportamiento institucional se encuentra en el nivel Bueno, notándose una mejora significativa (Tabla 35).
- c) La aplicación del Programa de habilidades sociales para directivos influye eficazmente en la mejora de la Capacidad organizacional en las instituciones educativas de Paucarbamba porque el 38% y 5% de los docentes encuestados en el pre test indicaron que la Capacidad organizacional se encuentra en el nivel Regular y Malo respectivamente (Tabla 36). Mientras que, en el Post Test, el 80% de los docentes indicaron que la Capacidad organizacional se encuentra en el nivel Bueno, notándose una mejora significativa (Tabla 37).
- d) La aplicación del Programa de habilidades sociales para directivos influye eficazmente en la mejora de la Dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba porque el 33% y 4% de los docentes encuestados en el pre test indicaron que la Dinámica institucional se encuentra en el nivel Regular y Malo respectivamente (Tabla 38). Mientras que, en el Post Test, el 85% de los docentes indicaron que la Dinámica institucional se encuentra en el nivel Bueno, notándose una mejora significativa (Tabla 39).

SUGERENCIAS

- a) Se sugiere a las instituciones educativas de Paucarbamba, aplicar el programa de habilidades sociales en directivos, para mejorar el clima institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba.
- b) Se recomienda a los Directores y docentes de las Instituciones Educativas de Paucarbamba deben aplicar el programa de habilidades sociales en directivos, para mejorar el comportamiento institucional del directivo.
- c) Se propone a los directores y docentes e las Instituciones Educativas de Paucarbamba aplicar el programa de habilidades sociales en directivos, para mejorar la Capacidad organizacional de directivo.
- d) Se invita a los directores y docentes e las Instituciones Educativas de Paucarbamba aplicar el programa de habilidades sociales en directivos, para mejorar su Dinámica institucional.

REFERENCIAS

- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N 04, 2013. Trabajo de Magister presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Albañil Ordinola, A. D. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura.
- Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
- Arismendi Reyes, N., Pereira Osorio, A. P., Poveda Sánchez, F. A., & Sarmiento Mancipe, M. A. (2009). Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá.
- Ahumada Estrada, A. M., & Orozco Ocampo, C. P. (2019). Entrenamiento de habilidades sociales: una estrategia de intervención para el fortalecimiento de la convivencia escolar (Doctoral dissertation, Universidad de la Costa).
- Arnau Gras, Jaume; Salvador Beltrán, Francesc. «Efectos de tipicidad en la percepción visual de escenas naturales». *Anuario de psicología / The UB Journal of psychology*, 1986, Núm. 35, p. 73-88.
- Ato, M. (1995a). Tipología de los diseños cuasiexperimentales. En M. T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez-Arias, J. Pascual y G. Vallejo (Eds.), *Métodos de investigación en psicología* (pp. 245-270). Madrid: Síntesis.
- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesian, H., (1995), *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among white and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48(4), 619-644.
- Baños, V. (2011). Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo

- para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México.
- Bass, F. M. (2004). Comments on “a new product growth for model consumer durables the bass model”. *Management science*, 50(12_supplement), 1833-1840.
- Baumeister, Batslavsky, Finkenauer y Vohs (2001) Bad is Stronger than Good.
- Beltrán, J. (1993). *Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje*. Madrid: Síntesis
- Benancio (2018) en su trabajo titulado “El clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa “Javier Pulgar Vidal”, Huánuco, 2018
- Bermúdez y Bravo (2016), “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias”
- Betancourt, (2006) *Toma de decisiones: Obtener el éxito*.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Brow, W, y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Burin, D.; Karl I. y L. Levin. 1998. *Hacia una Gestión Participativa y Eficaz*. Ed. Ciccus. Bs. As.
- Caballo, V.E. (1986). Evaluación de las habilidades sociales. En R. Fernández Ballesteros y J.A.I. Carrobbles (eds.): *Evaluación Conductual: metodología y aplicaciones* (3a ed.) Madrid: Pirámide.
- Cano, A. (2002) *La naturaleza del estrés*. Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés. Extraído de http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/index.htm

- Carretero, R., Liesa, E., Mayoral, P. y Mollá, N. (2008). El papel de la motivación de los asesores y profesores en el proceso de asesoramiento. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(1), 1-15. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev121COL4.pdf>.
- Castrillón, M. (2005). *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes. Disponible en: <[http:// www. Castrillon. climaorg. cl/ documento/ es.PDF](http://www.Castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF)> (Consulta: 13 de noviembre 2010). NJ: Prentice Hall/Pearson.
- Ccapira (2018) *Relación entre habilidades sociales y clima institucional en el personal que labora para el Establecimiento Penal de Sicuani, Cusco 2017*”
- Chadwick, R. (2010). Deliberation and Consensus. *The Bioethics Reader*, 5, 16-28.
- Chandler, A. (2005). *Shaping the industrial century. The remarkable story of the evolution of the modern chemical and pharmaceutical industries*. Cambridge, Mass., Estados Unidos: Harvard University Press.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Chiavenato, J. J. (1984). *Cabanagem: o povo no poder*. Editora Brasiliense. Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica (Séptima ed.)*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Chuye, Y. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CISE PUCP (2007) *Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: CISE PUCP.
- Collis, D. J. (1994). Resource - Based Theory of the firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Journal*.

- Cook, T. D. y Campbell, D. T. (1979). *Quasiexperimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Cook, T. D. y Campbell, D. T. Peracchio L. (1990). Cuasi experimental. En MD Dunnette & LM Hough (Eds.), *Manual de psicología industrial y organizacional* (2ª ed., Vol. 1, págs. 491–576). Palo Alto, CA: Prensa de psicólogos consultores.
- Cordova (2017) *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE*, 2017.
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Pública. *Revista de UNAM*. N° 233 p. 17 – 19
- De la Cruz y Paredes (2018) en su tesis titulada “*Las Habilidades Sociales Y El Clima Institucional En La I.E.N°80131 del Distrito De Huamachuco*, 2018”
- De la Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo (estudio realizado en Construfácil Coatepeque)* (Doctoral dissertation, Tesis de la Universidad Rafael Landívar (Guatemala). <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>).
- Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Trillas.
- Domínguez, L., Ramírez, Á, y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4, (1), 59-70.
- Dörnyei, Z. (2005), *The psychology of the language learner: Individual differences in second language acquisition*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erikson, E.H. (1990). *Identidad, juventud y crisis*. Madrid: Taurus.
- Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 688-698.
- Eunofre Colca, W. O. (2016). *Clima Institucional y Gestión Administrativa en la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado - Pillco Marca – Huánuco* - 2016.

- Fernández, F. (2012). Estilo gerencial del personal y el clima institucional de directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco en Venezuela. Universidad Rómulo Gallegos, Guárico, Venezuela.
- Fernández, L. (1994). Dinámicas institucionales. Madrid: Alianza Editorial.
- Fernández, L. M. (1994). El funcionamiento institucional. Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas, 53-72.
- Fichter, M. M., Quadflieg, N., & Rief, W. (1994). Course of multi-impulsive bulimia. *Psychological Medicine*, 24(3), 591-604.
- Gamarra Ramirez, H. C. (2014). Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas.
- Gibson y sus colaboradores (1984) Clima organizacional. Recuperado desde <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula.shtml>.
- Grados Bejarano, E. C. (2016). Efectos de un programa de inteligencia emocional para la mejora del clima institucional de la institución educativa santo domingo de guzmán del distrito de chicama, provincia de ascope, 2014.
- Gómez, I. C. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 89-106.
- Halpin A.; Croft D. (1963): *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Helfat, C. and Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*.

- Kahn, R. L. y BYOSIERE, P. (1992). "Stress in organizations". En M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (vol. 3, págs. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kerlinger, F.N. (1999). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Fort Worth, Texas: Harcourt Brace College Publishers.
- Likert, R. (1974). A method of constructing an attitude scale. *Scaling: A sourcebook for behavioral scientists*, 233-243.
- Madrigal, B., (2006.) *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill, pp. IX, XI.
- Martínez, M. (1996). *La orientación del clima de aula. Investigación sobre el desarrollo de una investigación* (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Barcelona: publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona).
- Montero, (2005): *El interés de las personas mayores por la educación: qué educación. Estudio de campo*. Granada: Universidad de Granada.
- Nazario y Jara (2018). "Habilidades interpersonales y clima organizacional en el personal docente de la Institución Educativa "San Sebastián de Quera"-Santa María del Valle 2018.
- Nelly, J. (2006). *Entrenamiento en habilidades sociales*. Barcelona: Ediciones MHLife.
- Ortiz (2018) *Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Publico del poder ciudadano "Benjamín Zeledón Rodríguez" ubicado en el barrio el recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del año 2016*. Maestría thesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Ramos Nina, K. C., & Vilca Gonzales, H. Z. (2019). *Las habilidades sociales del personal docente y su relación con el clima laboral de la institución educativa N° 40172 Villa El Golf del distrito de Socabaya, Arequipa-2019*.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Editorial Prentice-Hall. México.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administración (un empresario competitivo)* 8va. ed. Mexico: Pearson Education.
- Salazar, D.; Romero, G. (2006). "Planificación. ¿Éxito Gerencial?", *Multiciencias*, Vol 6, Nº 1 (p.p. 29 - 37).
- Salinas Ordoñez, L. F. (2017). *Clima institucional y gestión pedagógica en educación secundaria*, Huánuco - 2017.
- Salvador, De la Fuente y Álvarez (2009). *Las habilidades sociales en directores en centros escolares*. Universidad de Almería (España).
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*
- Stoner, J (1997). *Administración*. Editorial Prentice May. México
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Printed in Perú.
- Vásquez Agip, L. J., y Contreras Flores, L. D. (2017). *Clima Institucional*
- Vivar Farfán, M. D. S. (2014). *La motivación para el aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en el área de inglés de los estudiantes del primer grado de educación secundaria*.
- Von Hildebrand, D. [1974] (2004). *La importancia del respeto en la educación*. *Educación y educadores*, 7, (1), 221-228. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Upper Saddle River.

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TÍTULO	Aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en Directivos para mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba 2020						
PROBLEMA GENERAL	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS EXPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	TEC.	INST.
¿Cómo influye la aplicación del programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?	¿Cómo influye la aplicación del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?	La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en Directivos influye significativamente para la mejora del Clima Institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020	Determinar la influencia del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su comportamiento institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.	La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en Directivos influye significativamente para la mejora del Clima Institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020	La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en Directivos influye significativamente en la mejora de su comportamiento institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020	ENCUESTA	CUESTIONARIO
	¿Cómo influye la aplicación del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su capacidad organizacional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?		Determinar la influencia del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su capacidad organizacional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.		La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en Directivos influye significativamente en la mejora de su capacidad organizacional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.		
	¿Cómo influye la aplicación del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020?		Determinar la influencia del Programa Habilidades Sociales en Directivos para mejorar su dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020		La aplicación de un Programa de Habilidades Sociales en Directivos influye significativamente en la mejora de su dinámica institucional en las instituciones educativas de Paucarbamba 2020.		



ANEXO 02
CONSENTIMIENTO INFORMADO



ID: _____

FECHA: _____

TÍTULO: APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN DIRECTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PAUCARBAMBA 2020

OBJETIVO: Determinar la influencia de la aplicación del programa de habilidades sociales en Directivos para mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba

INVESTIGADOR: German Victoriano Grimaldos Ríos

Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

• **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: _____

Firma del investigador responsable: _____



Huánuco, 2019



ANEXO 03
ENCUESTA SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL



Estimado docente:

Se está haciendo un estudio que busca Determinar la influencia de las Habilidades Sociales con el Clima Institucional en las Instituciones Educativas. La encuesta es anónima. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y contesta sinceramente. Te agradezco por tu colaboración.

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 30 minutos)

TABLA DE VALORACIÓN	
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Casi nunca
1	Nunca

N.º	COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL	1	2	3	4
1	El respeto mutuo prevalece entre el personal de la Institución educativa.	1	2	3	4
2	Los problemas de la institución educativa se tratan con apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos	1	2	3	4
3	El personal docente acata y respalda las decisiones que se toman en grupo aun cuando no refleje con su propia posición.	1	2	3	4
4	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.	1	2	3	4
5	Crees que el personal de la institución ha leído y conoce el reglamento interno	1	2	3	4
6	Los profesores se preocupan por la buena imagen de la institución Educativa.	1	2	3	4
7	El director informa oportunamente y mantiene informado a su personal.	1	2	3	4
8	Los profesores están satisfechos de trabajar en la institución educativa	1	2	3	4
9	El director fomenta el trabajo en equipo.	1	2	3	4

10	Se incorpora al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	1	2	3	4
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
11	El Director identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.	1	2	3	4
12	El Director prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.	1	2	3	4
13	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.	1	2	3	4
14	El Director proyecta metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas s.	1	2	3	4
15	En la Institución se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten	1	2	3	4
16	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.	1	2	3	4
17	La comunicación es abierta entre la comunidad educativa	1	2	3	4
18	El Director realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.	1	2	3	4
DINÁMICA INSTITUCIONAL					
19	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.	1	2	3	4
20	El Director muestra flexibilidad con el personal de la institución durante la presentación de los documentos y/o informes	1	2	3	4
21	El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propio punto de vista	1	2	3	4
22	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.	1	2	3	4
23	El Director identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.	1	2	3	4
24	El Director es asertivo ante la existencia de una situación compleja.	1	2	3	4
25	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.	1	2	3	4
26	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.	1	2	3	4
27	El Director tiene predisposición por aprender de los demás.	1	2	3	4
28	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones	1	2	3	4

Capacitación en Gestión a Directores de Instituciones educativas. Módulo 4
 Relaciones interpersonales en la institución educativa CISE Pontificia Universidad
 Católica del Perú

MUCHAS GRACIAS



ANEXO 04

ENCUESTA SOBRE HABILIDADES SOCIALES PARA

DIRECTIVOS

Este cuestionario busca Determinar la influencia de las Habilidades Sociales del Director con el Clima Institucional en las Instituciones Educativas de Paucarbamba. Conteste de la forma más honesta y sincera que pueda. La encuesta es anónima. **INSTRUCCIONES:**

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente:

TABLA DE VALORACIÓN	
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Casi nunca
1	Nunca

Nº	PERSONALES	1	2	3	4
1	El Director solicita información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	1	2	3	4
2	El Director entiende cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas	1	2	3	4
3	El Director tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían su conducta.	1	2	3	4
4	El Director utiliza métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	1	2	3	4
5	El Director determina sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	1	2	3	4
6	El Director mantiene un equilibrio en la vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo	1	2	3	4
7	El Director define los problemas de maneras múltiples. No se limitan solamente a una definición del problema.	1	2	3	4
8	El Director evita escoger una solución hasta que han desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4
9	El Director tiene técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4
INTERPERSONALES					

10	El Director se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista.	1	2	3	4
11	El Director cuando discute un problema de alguna persona de la institución, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	1	2	3	4
12	El Director forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4
13	El Director insta a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado de expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4
14	El Director muestra preocupación e interés genuinos cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4
15	El Director se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera de su trabajo	1	2	3	4
16	El Director continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	1	2	3	4
17	El Director en su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4
18	El Director evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	1	2	3	4
19	El Director brinda reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestradores).	1	2	3	4
20	El Director motiva de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas.	1	2	3	4
21	El Director ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejan.	1	2	3	4
22	El Director utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4
23	El Director diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4
24	El Director disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4
25	El Director se asegura que su personal se sienta tratada justa y equitativamente.	1	2	3	4
26	El Director da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	1	2	3	4
27	El Director entiende cuándo debe entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debe dar orientación.	1	2	3	4
28	El Director cuando trata de corregir la conducta de alguien, logra que la relación se fortalezca.	1	2	3	4
29	El Director no habla despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que ellos.	1	2	3	4
30	El Director evita hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.	1	2	3	4
31	El Director no toma partido cuando dos personas están en conflicto, sino que permanece neutral.	1	2	3	4

32	El Director ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.	1	2	3	4
GRUPALES					
33	El Director especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc).	1	2	3	4
34	El Director cuando delega permite la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	1	2	3	4
35	El Director cuando delegan da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.				4
36	El Director cuando delega sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4
37	El Director cuando delega forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	1	2	3	4
38	El Director conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4
39	El Director cuando quiere que su equipo se desempeñe óptimamente, conoce las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	1	2	3	4
40	El Director articula una visión clara que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4
41	El Director frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.	1	2	3	4
42	El Director expresa su gratitud frecuente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	1	2	3	4
43	El Director sabe cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	1	2	3	4
44	El Director expresa solidaridad hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	1	2	3	4

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 05

PROGRAMA DE LAS HABILIDADES SOCIALES

1. INTRODUCCIÓN

El presente programa intenta ser un taller de ayuda para Directivos y docentes cuyo propósito es atenuar el déficit de habilidades sociales, así como dotar de mayores conocimientos para mejorar las conductas habilidosas. Resulta conveniente, que el programa se aplique en cada una de las instituciones educativas de esta manera dará la posibilidad de que los directivos y docentes mejoren su bienestar personal, así como sus relaciones interpersonales, mediante la adquisición de conductas sociales adecuadas que le serán de utilidad a lo largo de su carrera profesional y de toda su vida.

Para construir este programa, nos hemos documentado sobre la temática de las habilidades sociales a través de distintos autores y estudios, así como revisado diversos programas de intervención relacionados con el mismo tema.

Algunos de estos estudios, en referencia es Desarrollo de habilidades directivas de David A. Whetten y Kim S. Cameron (2011) que nos han sido de gran utilidad para el desarrollo de nuestro programa.

Este programa de enseñanza de habilidades sociales se considera flexible y abierto a modificaciones, en función de las necesidades de los sujetos. De modo, que, si hay que cambiar los contenidos de las sesiones o introducir nuevos, se podrá hacer sobre la marcha. Igualmente, si alguna sesión requiere mayor tiempo de lo establecido en un principio, se tratará con más detalle, y si es necesario de modo individual.

De este modo, el número de sesiones que a priori se proponen son diez, las cuales se pueden modificar si resulta necesario.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Incrementar las habilidades sociales y paliar los déficits sociales en directivos y docentes a través del programa que se propone.

2.2 Objetivos específicos

- Trabajar el desarrollo del autoconocimiento
- Desarrollar el manejo del estrés personal

- Potenciar habilidades para la solución de problemas.
- Abordar el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.
- Conocer sobre la ganancia de poder e influencia.
- Tratar sobre la motivación hacia los demás
- Conocer sobre el manejo de conflictos
- Abordar sobre el facultamiento y delegación de funciones
- Trabajar sobre la formación y trabajo en equipo
- Desarrollar el liderazgo y el cambio positivo

3. METODOLOGÍA

El programa puede ser aplicado por docentes, psicólogos o psicopedagogos, que actuarán de guía del mismo. Es importante que la persona que lo introduzca posea o adquiera conocimientos teóricos sobre las habilidades sociales antes de su aplicación. De esta manera, se obtendrán mejores resultados.

Se trata un programa sistemático y planificado que pretende enseñar comportamientos que el sujeto no posee y atenuar los déficits sociales mediante el entrenamiento de las siguientes habilidades:

- Desarrollo del autoconocimiento
- Manejo del estrés personal
- Solución analítica y creativa de problemas
- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo
- Gana poder e influencia
- Motiva a los demás
- Manejo de conflictos
- Faculta y delega funciones
- Forma y trabaja en equipo
- Lidera el cambio positivo

Resulta relevante señalar que el programa busca la colaboración, participación e implicación activa y directa de los directivos y docentes, de modo que el aprendizaje resulte significativo y se incorporen de manera activa las Habilidades Sociales.

Por otro lado, cabe resaltar que el programa está constituido por diez sesiones. Todas, tienen una hora y media de duración distribuidas semanalmente.

Cada sesión consta de propósitos propios, enfocados a la consecución de una habilidad en concreto, así como de una serie de técnicas encaminadas a alcanzarla.

4. SESIONES

SESIÓN N^o 1

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 9
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO

III. PROPÓSITO

Incrementamos nuestro conocimiento personal

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	El profesor hará una breve introducción acerca del curso. El profesor realizará algunas preguntas para el recojo de los saberes previos	15	Texto
DESARROLLO	1. Mediante diapositivas se tratará los siguientes temas: a) El enigma del autoconocimiento b) Comprensión y apreciación de las diferencias individuales c) Áreas importantes de autoconocimiento.	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	1. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 2. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 2

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 2
- Duración : 90 minutos

II. TITULO DE LA SESIÓN

MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL

III. PROPÓSITO

Aprendemos a eliminar factores estresantes

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Se hará una introducción de tema con las preguntas: Qué acciones realizo Cuando me enfrento con situaciones estresantes o con presión de tiempo. Hay alguna acción que realizo.	15	Texto
DESARROLLO	Se expondrá el tema de estrés y la administración del tiempo con participación activa de los participantes.	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	1. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema. 2. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 3

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 3
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

SOLUCIONA PROBLEMAS

III. PROPÓSITO

Incrementamos nuestra destreza en la solución analítica de problemas

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Cuáles son los pasos para una solución de problemas	15	Texto
DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el problema 2. Generar soluciones alternativas 3. Evaluar y seleccionar alternativas de solución. 4. Llevar a cabo la solución y hacer un seguimiento. 	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	<ol style="list-style-type: none"> 3. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 4. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos 	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 4

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 9
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN DE APOYO.

III. PROPÓSITO

Establecemos relaciones de apoyo, incluso cuando se da retroalimentación negativa

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	¿Qué es la comunicación efectiva, cómo realizamos la retroalimentación?	15	Texto
DESARROLLO	1. Establecimiento de relaciones interpersonales positivas 2. La importancia de una comunicación efectiva. 3. El interés por la exactitud. 4. ¿Qué es la comunicación de Apoyo?	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	5. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 6. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 5

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 5
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

GANAR PODER E INFLUENCIA

III. PROPÓSITO

Incrementamos el poder personal y del puesto

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Se hará una breve introducción acerca del curso	15	Texto
DESARROLLO	<p>3. Fuentes de poder personal</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pericia, b) Atractivo personal, c) Esfuerzo d) Legitimidad <p>4. Fuentes de poder del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Centralidad b) Flexibilidad c) Visibilidad d) Relevancia 	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	<p>7. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema</p> <p>8. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos</p>	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 6

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 9
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

MOTIVA A LOS DEMÁS

III. PROPÓSITO

Diagnosticamos problemas de desempeño laboral

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Se hará una breve introducción acerca del curso	15	Texto
DESARROLLO	1. Incremento de la motivación y mejoramiento del desempeño. 2. Mejoramiento de las habilidades 3. Promoción de un ambiente	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	9. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 10. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 7

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 7
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

MANEJA CONFLICTOS

III. PROPÓSITO

Utilizamos estrategias adecuadas para el manejo de conflictos

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Se hará una breve introducción acerca del curso	15	Texto
DESARROLLO	a) Manejo de conflictos interpersonales b) El método adecuado para el manejo de los conflictos c) Resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración.	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	11. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 12. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 8

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 8
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

FACULTA Y DELEGA FUNCIONES

III. PROPÓSITO

Delegamos eficazmente

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Se hará una breve introducción acerca del curso	15	Texto
DESARROLLO	1. Facultamiento y delegación 2. Dilema directivo que se relaciona con el facultamiento 3. Dimensiones del facultamiento 4. Cómo desarrollar el facultamiento 5. Factores que inhiben el facultamiento 6. Factores que inhiben el facultamiento	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	7. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 8. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 9

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión : 9
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

FORMA Y TRABAJO EN EQUIPO

III. PROPÓSITO

Diagnosticar y facilitar el desarrollo de equipos

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Se hará una breve introducción acerca del curso	15	Texto
DESARROLLO	1. Desarrollo de equipos y trabajo en equipo 2. Ventajas de los equipos 3. Desarrollo de equipos 4. Liderando equipos 5. Afiliación a un equipo	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	9. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 10. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

SESIÓN N° 10

I. DATOS INFORMATIVOS

- Número de Sesión: 10
- Duración : 90 minutos

II. TÍTULO DE LA SESIÓN

LIDERA EL CAMBIO POSITIVO

III. PROPÓSITO

Desarrollamos nuestra capacidad para liderar un cambio positivo

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA

PROCESOS PEDAGÓGICOS	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	Se hará una breve introducción acerca del curso	15	Texto
DESARROLLO	1. Liderar el cambio positivo 2. Cambio omnipresente y creciente 3. Un marco de referencia para liderar el cambio positivo	60	Diapositivas Laptop
CIERRE	4. Los participantes realizarán las preguntas respecto al tema 5. El ponente realizará diferentes preguntas para confirmar el entendimiento del tema. 20 minutos	15	Cuestionarios

Germán Victoriano Grimaldos Ríos

5. TEMPORALIZACIÓN

El taller tiene una implementación a corto plazo, con una estimación de tres meses de duración. De este modo, se introducirá en setiembre de 2021, concluyendo a finales de noviembre de 2021. Es necesario aclarar que esta programación será flexible en cuanto a la temporalización, puesto que cada grupo trabaja a un ritmo y no podemos establecer criterios cerrados e inflexibles que nos obliguen a trabajar sin motivación y con falta de conocimientos.

6. RECURSOS

- Humanos: profesores, psicólogos, psicopedagogos, directores y docentes de las instituciones educativas de Paucarbamba
- Espaciales: aulas espaciosas, con buena acústica e iluminación.
- Materiales: hoja de registro, cuadernos, bolígrafos, power point, pizarra digital y pizarra de tiza.

7. EVALUACIÓN

- En primer lugar, se realizará una evaluación inicial para delimitar los déficits en habilidades sociales de los alumnos y elaborar un programa de intervención ajustado a estos.
- Posteriormente, se realizará una evaluación continua. Durante la aplicación del programa. Esta, permitirá recoger información a lo largo de todo el proceso de implementación del programa para modificarlo si fuera necesario, con el fin de alcanzar los objetivos del programa. El instrumento empleado para la evaluación continua será la observación directa.
- Por último, se llevará a cabo una evaluación final con el fin de conocer la efectividad del entrenamiento y la adquisición de las habilidades, así como el grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos. Para ello, se administrarán los mismos instrumentos empleados en la evaluación inicial.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



ANEXO 06

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN DIRECTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PAUCARBAMBA 2020

OBJETIVO GENERAL: Determinar la influencia de la aplicación del programa de habilidades sociales en Directivos para mejorar el Clima Institucional de las Instituciones Educativas de Paucarbamba.

INVESTIGADOR: Germán Victoriano Grimaldos Ríos

La confiabilidad del instrumento se realizó con la prueba estadística Alfa de Cronbach, siendo el resultado el siguiente:

Estadística de fiabilidad del Programa “Habilidades Sociales”		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.85	0.81	87

Estadística de fiabilidad del Programa “Clima Institucional”		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.87	0.87	87



ANEXO 07

ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS



Nombre del experto: **Dra. Selmira Antonieta Alvarado Villacorta**
 Ciencias Sociales

Especialidad: **Filosofía, Psicología y**

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIONES	ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR			
		RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Variable de Clima institucional (Anexo 03)					
Comportamiento institucional	Del 1 al 10	3	4	4	4
Capacidad Institucional	Del 11 al 18	4	3	4	4
Dinámica Institucional	Del 19 al 28	3	4	4	4
Variable de Habilidades Sociales (Anexo 04)					
Personales	Del 10 al 32	4	3	4	4
Interpersonales	Del 11 al 18	4	4	3	4
Dinámica Institucional	Del 33 al 44	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()


 Selmira A. ALVARADO VILLACORTA
 Dra. En Ciencias de la Educación

Firma y sello del experto

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Aplicación de un programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de paucarbamba 2020

Nombre del experto: **Félix Ponce e Ingunza**

Especialidad: **Filosofía, Psicología y Ciencias Sociales**


"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIONES	ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR			
		RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Variable de Clima institucional (Anexo 03)					
Comportamiento institucional	Del 1 al 10	4	4	4	4
Capacidad Institucional	Del 11 al 18	4	4	4	4
Dinámica Institucional	Del 19 al 28	4	4	4	4
Variable de Habilidades Sociales (Anexo 04)					
Personales	Del 10 al 32	4	4	4	4
Interpersonales	Del 11 al 18	4	4	4	4
Dinámica Institucional	Del 33 al 44	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()


Félix Ponce e Ingunza
 Magister en Investigación y Docencia Superior
 Doctor en Ciencias de la Educación

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Aplicación de un programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de paucarbamba 2020

Nombre del experto: **Dra. Lucy Elizabeth Mendoza Vilca**

Especialidad: **Tecnólogo Médico**

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIONES	ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR			
		RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Variable de Clima institucional (Anexo 03)					
Comportamiento institucional	Del 1 al 10	4	4	4	3
Capacidad Institucional	Del 11 al 18	3	4	3	4
Dinámica Institucional	Del 19 al 28	4	4	4	4
Variable de Habilidades Sociales (Anexo 04)					
Personales	Del 10 al 32	4	3	4	4
Interpersonales	Del 11 al 18	4	4	4	3
Dinámica Institucional	Del 33 al 44	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()


 DRA. T.M. LUCY E. MENDOZA VILCA
 CTMP. 1823

Firma y sello del experto

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Aplicación de un programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de paucarbamba 2020

Nombre del experto: **Dra. Maribel R. Ortega Buitrón**

Especialidad: **Cirujano Dentista**

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIONES	ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR			
		RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Variable de Clima institucional (Anexo 03)					
Comportamiento institucional	Del 1 al 10	4	4	4	4
Capacidad Institucional	Del 11 al 18	4	4	4	4
Dinámica Institucional	Del 19 al 28	4	4	4	4
Variable de Habilidades Sociales (Anexo 04)					
Personales	Del 10 al 32	4	4	4	4
Interpersonales	Del 11 al 18	4	4	4	4
Dinámica Institucional	Del 33 al 44	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()


 Dra. Marisol R. Ortega Buitrón
 CIRUJANO DENTISTA
 C.O.P. 23007

Firma y sello del experto

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Aplicación de un programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de paucarbamba 2020

Nombre del experto: **Dra. María Luz Preciado Lara**

Especialidad: **Cirujano Dentista**

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIONES	ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR			
		RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Variable de Clima institucional (Anexo 03)					
Comportamiento institucional	Del 1 al 10	4	4	4	4
Capacidad Institucional	Del 11 al 18	4	4	4	4
Dinámica Institucional	Del 19 al 28	4	4	4	4
Variable de Habilidades Sociales (Anexo 04)					
Personales	Del 10 al 32	4	4	4	4
Interpersonales	Del 11 al 18	4	4	4	4
Dinámica Institucional	Del 33 al 44	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()


UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO
ESCUELA DE POSGRADO
 Exp. ODONTOLOGIA
 Firma de Luz Preciado Lara
 Docente del experto

NOTA BIOGRÁFICA



German Victoriano Grimaldos Rios, nació el 24 de julio del año 1971, en el centro poblado de Mallay de la provincia de Oyón y departamento de Lima. Sus estudios de educación primaria lo realizó en su pueblo natal y la secundaria lo hizo en el Colegio Nacional Leoncio Prado de Zapallal, distrito de Puente Piedra de la ciudad de Lima, inmediatamente concluido sus estudios de educación básica, se presenta al servicio Militar, quien sirvió a la patria por dos años en la Infantería de Marina del Perú, participó en la pacificación nacional en las campañas de “Caymán”, en el VRAEM tanto en Ayacucho como en La Aguaytía, sus estudios superiores lo realizó en el Instituto Superior Pedagógico Privado Amauta del cercado de Lima donde se titula como profesor de Lengua y Literatura, en el año 2000, logra su nombramiento como profesor de Lengua y Literatura en Cashapampa, distrito de Monzón de la Región Huánuco, estudió Bachiller en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, obtiene su título de Magister en la Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, obtuvo Bachiller y Licenciado en Educación Primaria por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Segunda especialidad en Didáctica de la Comunicación por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico por la Universidad Marcelino Champagnat. Desde el 2015 se desempeña como Director de la Institución educativa César Vallejo de Paucarbamba, distrito de Amarilis, Huánuco.

Al Servicio de la Sociedad con una Educación de Calidad

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR

En la Plataforma del Microsoft Teams de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **19:00h**, del día **23 DE AGOSTO DE 2022**; el aspirante al **Grado de Doctor en Ciencias de la Educación, Don German Victoriano GRIMALDOS RIOS**, procedió al acto de Defensa de su Tesis titulado: **APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN DIRECTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PAUCARBAMBA 2020**, ante los miembros del Jurado de Tesis señores:

Dr. Amancio Ricardo ROJAS COTRINA	Presidente
Dra. Clorinda Natividad BARRIONUEVO TORRES	Secretario
Dr. Adalberto LUCAS CABELLO	Vocal
Dr. José Wuencislao CONDEZO MARTEL	Vocal
Dr. Fermín POZO ORTEGA	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Ciro Ángel LAZO SALCEDO (Resolución N° 0795-2019-UNHEVAL-FCE/D)

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....
.....

Obteniendo en consecuencia el Doctorando la Nota de..... **DIECISEIS (16)** ,
Equivalente a **BUENO** por lo que se declara **APROBADO**
(Aprobado ó desaprobado)


Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las..... **20:30** horas de 23 de agosto de 2022.


.....
PRÉSIDENTE
DNI N° **04025628**.....


.....
SECRETARIO
DNI N° **22422313**.....


.....
VOCAL
DNI N° **22491809**.....


.....
VOCAL
DNI N° **22651202**.....


.....
VOCAL
DNI N° **22412028**.....

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(RESOLUCIÓN N° 1590-2022-UNHEVAL-FCE/D)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



UNIDAD DE POSGRADO DE EDUCACIÓN

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

Dra. Clorinda Natividad Barrionuevo Torres

HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN DIRECTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PAUCARBAMBA 2020**, realizado por el Doctorando en Ciencias de la Educación **German Victoriano GRIMALDOS RIOS**, cuenta con un **índice de similitud del 24%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias, además de presentar un índice de similitud máxima de 25% establecido en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 10 de agosto de 2022.



DRA. CLORINDA NATIVIDAD BARRIONUEVO TORRES
DIRECTORA
UNIDAD DE POSGRADO - EDUCACIÓN



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría		Doctorado	X
-----------------	--	-----------------------------	--	------------------	----------	--	-----------	---

Pregrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

Facultad	
Escuela Profesional	
Carrera Profesional	
Grado que otorga	
Título que otorga	

Segunda especialidad (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

Facultad	
Nombre del programa	
Título que Otorga	

Posgrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

Nombre del Programa de estudio	DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Grado que otorga	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

Apellidos y Nombres:	GRIMALDOS RIOS GERMAN VICTORIANO							
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	951 613 480
Nro. de Documento:	09759780				Correo Electrónico:	GRIMALDOS240771@GMAIL.COM		

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos** según **DNI**, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)	SI	X	NO	
Apellidos y Nombres:	LAZO SALCEDO CIRO ANGEL			ORCID ID: 0000-0002-6032-1872
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte	
			C.E.	
Nro. de documento:	22415868			

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los **Apellidos y Nombres** completos según **DNI**, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	ROJAS COTRINA AMANCIO RICARDO
Secretario:	BARRIONUEVO TORRES CLORINDA NATIVIDAD
Vocal:	LUCAS CABELLO ADALBERTO
Vocal:	CONDEZO MARTEL JOSE WUENCISLAO
Vocal:	POZO ORTEGA FERMIN
Accesitario	

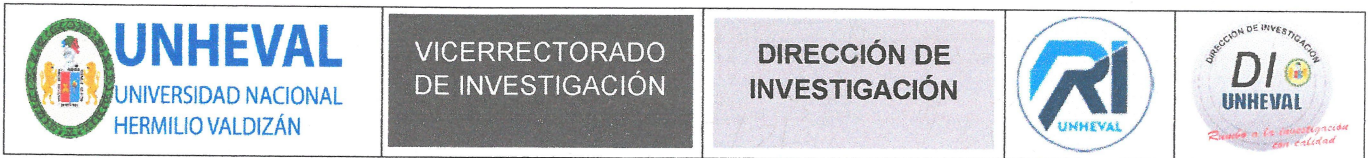

5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)	
APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN DIRECTIVOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PAUCARBAMBA 2020	
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico o Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)	
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.	
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.	
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.	
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.	
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.	
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.	

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)



Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)			
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Formato Artículo
	Trabajo de Investigación	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Suficiencia Profesional
	Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique modalidad)
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	CLIMA INSTITUCIONAL	HABILIDADES SOCIALES	INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	<input checked="" type="checkbox"/>	Condición Cerrada (*)
	Con Periodo de Embargo (*)	<input type="checkbox"/>	Fecha de Fin de Embargo:
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):			<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> X
Información de la Agencia Patrocinadora:			

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma:			
Apellidos y Nombres:	GRIMALDOS RIOS GERMAN VICTORIANO		Huella Digital
DNI:	09759780		
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Fecha:	18/10/2022		

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una **X** en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.