



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desempeño directivo y clima organizacional de la  
Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui”  
– UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018**

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Edith Solórzano Chaca

**ASESOR:**

Mgtr. Noemí Teresa Julca Vera

**SECCIÓN**


Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y Calidad Educativa**

**LIMA-PERÚ**

**2018**

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 2
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Edith Solórzano Chaca; cuyo título es:

"Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui" – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018"

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 15 (número) quince (letras).

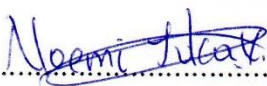
Lima, San Juan de Lurigancho 14 de setiembre del 2018



Dr. SANCHEZ DIAZ SEBASTIAN



Mgtr. PÉREZ PÉREZ MIGUEL ANGEL



VOCAL

Mgtr. JULCA VERA NOEMI TERESA

 Elaboró	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 Aprobó  Vicerrectorado de Investigación
--	---	--------	--	--

**Dedicatoria**

Con mucho amor a mis adoradas hijas María y Ángela, del mismo modo, a mi querido esposo Lolito.

**Agradecimiento**

A Dios por la fuerza que me ha dado, a la Universidad César Vallejo y a mis colegas y maestros que hicieron posible la realización de esta investigación.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Edith Solórzano Chaca, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que la tesis titulada "Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui" – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018", presentada, en 109 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, mayo del 2018



---

**Edith Solórzano Chaca**

**DNI 10248561**

## Presentación

Señores miembros del Jurado, en cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos sección de Posgrado de la Universidad “César Vallejo” para optar el grado de Magister en Administración de la Educación, presento el trabajo de investigación de tipo aplicado y diseño no experimental transeccional correlacional denominado: Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018.

La investigación tiene la finalidad de determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y el clima organizacional y está dividida en siete capítulos: En el Capítulo I se expone la Introducción, dentro de la cual se presentan los antecedentes, la fundamentación científica, la justificación, el problema, las hipótesis y los objetivos. En el capítulo II Método, se presentan las variables, la operacionalización de las variables, la metodología, los tipos de estudio, el diseño de estudio, la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos. En el capítulo III se presentan los resultados. En esta parte de la investigación se realiza un análisis descriptivo de los datos de las variables competencia directivo y clima organizacional y sus dimensiones, así como el análisis inferencial (prueba de hipótesis). En el capítulo IV se presenta la discusión de los. En el capítulo V, las conclusiones a los que se arribaron en la presente investigación. En el capítulo VI se dan las recomendaciones y por último en el capítulo VII, las referencias bibliográficas con las que se ha trabajado a lo largo del proceso de investigación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación al ser evaluada, merezca su aprobación.

La autora

## Índice

	Pág.
Página del jurado.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Presentación.....	vi
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas con el tema .....	21
1.1. Formulación al Problema.....	41
1.2. Justificación .....	42
1.4. Hipótesis .....	43
1.3. Objetivos.....	44
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>45</b>
2.1. Diseño de investigación .....	46
2.2. Tipo de estudio .....	46
2.3. Variables.....	47
2.4. Población, muestra y muestreo .....	49
2.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	51
2.6. Método de análisis de datos .....	52
2.7. Aspectos éticos.....	54
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>70</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>
Anexo 1 Matriz de consistencia .....	85

Anexo 2 Instrumentos de recojo de información.....	88
Anexo 3 Juicio de Experto.....	91
Anexo 4 Base de datos.....	97
Anexo 4 Artículo científico.....	101



## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable 1 Desempeño directivo .....	48
Tabla 2 Operacionalización de la Variable 2 Clima organizacional .....	48
Tabla 3 Población del estudio .....	50
Tabla 4 Muestra aleatorio simple .....	51
Tabla 5 Validación por juicio de experto.....	51
Tabla 6 Estadísticos de fiabilidad de la variable desempeño directivo .....	52
Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad de clima organizacional.....	52
Tabla 8 Frecuencias de desempeño docente.....	57
Tabla 9 Frecuencias de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	58
Tabla 10 Frecuencias de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.....	59
Tabla 11 Frecuencias de clima organizacional.....	60
Tabla 12 Prueba de Normalidad K-S.....	61
Tabla 13 Contingencia V1: Desempeño directivo * V2: Clima organizacional.....	62
Tabla 14 Contingencia D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes * V2: Clima organizacional .....	63
Tabla 15 Contingencia D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes * V2: Clima organizacional.....	64
Tabla 16 Correlaciones entre el desempeño directivo y el clima organizacional..	66
Tabla 17 Correlaciones entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional .....	67
Tabla 18 Correlaciones entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional.....	68

## Lista de figuras

Figura 1: Desempeño directivo.....	57
Figura 2: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	58
Figura 3: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .....	59
Figura 4: Clima organizacional .....	60
Figura 5: Contingencia V1: Desempeño directivo * V2: Clima organizacional .....	62
Figura 6 contingencia D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes * V2: Clima organizacional .....	63
Figura 7: Contingencia D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes * V2: Clima organizacional.....	65

## RESUMEN

La actual investigación denominada Desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.

El diseño de estudio fue no experimental – Correlacional, tipo aplicada, descriptiva, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados en investigaciones anteriores, pero que también procesados con el coeficiente Alfa de Cronbach arrojando valores de 0,956 para la variable desempeño directivo y 0.934 para clima organizacional confirmando los instrumentos son de muy alta confiabilidad, aplicados en una muestra de 103 docentes.

Los resultados sobre el desempeño directivo arrojaron: 2,9% “deficiente”, 27% “regular”, 46%,6 “eficiente” y 23,3% “muy eficiente”; y sobre el clima organizacional el 24.3% “regular”, el 63.1% “agradable” y el 12.6% “muy agradable”; estos datos evidencian que el desempeño directivo es percibido como eficiente en más del 69% y el clima organizacional en más del 75% como agradable; pero, entre el 25 y 30% no. De la misma forma, se ha establecido que existe de una relación positiva moderada y significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, siendo el Rho de 0,641\*\*, confirmando a mayor o mejor desempeño directivo mayor o mejor clima organizacional.

**Palabra claves:** Desempeño directivo, clima organizacional, gestión de aprendizaje, liderazgo pedagógico, motivación.

## ABSTRACT

The current research called Managerial Performance and organizational climate of the Educational Institution N ° 0152 "José Carlos Mariátegui" - UGEL 05, district of San Juan de Lurigancho, 2018, whose objective was to determine the relationship between the managerial performance and the organizational climate of the Educational Institution N ° 0152 "José Carlos Mariátegui" - UGEL 05, district of San Juan de Lurigancho, 2018.

The study design was not experimental - Correlational, applied type, descriptive, in the present investigation validated instruments were used in previous research, but also processed with the Cronbach's Alpha coefficient, yielding values of 0.956 for the directive performance variable and 0.934 for climate organizational confirmation of the instruments are of very high reliability, applied in a sample of 103 teachers.

The results on managerial performance were: 2.9% "deficient", 27% "regular", 46% "efficient" and 23.3% "very efficient"; and on the organizational climate 24.3% "regular", 63.1% "pleasant" and 12.6% "very pleasant"; These data show that managerial performance is perceived as efficient in more than 69% and the organizational climate in more than 75% as pleasant; but, between 25 and 30% no. In the same way, it has been established that there is a moderate and significant positive correlation between the managerial performance and the organizational climate of Educational Institution N ° 0152 "José Carlos Mariátegui" - UGEL 05, SJL, 2018, being the Rho of 0,641 \*\*, confirming greater or better managerial performance greater or better organizational climate.

Keywords: Management performance, organizational climate, learning management, pedagogical leadership, motivation

.

.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### 1.1. Realidad problemática

En el país, solo el liderazgo directivo transformará la situación de las escuelas que por mucho tiempo han desarrollado un papel administrativo, ajenos a la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes; en ese sentido, la UNESCO señaló:

La mayoría del personal directivo no cuenta con el perfil de preparación profesional para asumir el liderazgo en las escuelas; es decir, no tienen las capacidades para organizarla; siendo así, urge fortalecer las competencias y habilidades del personal directivo con la finalidad generar cambios cualitativos en la organización y en los estudiantes. (Citado por Calderón, Chávarry, & Chanduvi, 2016, p. 2)

En la educación peruana aún no se ha podido consolidar el verdadero liderazgo directivo, conllevando esto a tener un deficiente desempeño directivo. Este problema es notorio en muchos colegios de Lima y del interior del país; que a su vez, ha generado otros problemas como: clima organizacional deficiente, bajo rendimiento laboral de los docentes, pocas expectativas de los estudiantes, entre otros.

Cuando se analiza los resultados de la evaluación PISA se observa que los estudiantes del Perú están en desventaja notoria en la región, entonces, la pregunta es ¿quién reclama los derechos de los estudiantes?, ¿Quién marca el liderazgo para cumplir los objetivos en materia de aprendizaje de los estudiantes?, ¿cómo está el desempeño de los directivos del Perú?, etc.

Pero hay que reconocer que hay problemas inmensos para enfrentar en cada escuela, y obvio en cada país. Muchos no saben a dónde van, pero hay otros que saben a dónde van, cómo y a qué llegarán, esos son los directivos que son necesarios y los que nos hacen tanta falta.

Muchos le echan la culpa a la labor del maestro, otros dicen que puede ser problemas familiares que tienen los alumnos, o mala alimentación de los mismos,

entre otros... Pero se nos olvida de alguien, probablemente “el capitán del barco” del llamado escuela, el director; éste es el encargado de ser líder y guiar a sus maestros para el mejor resultado de los alumnos, es el encargado en gestionar la educación orientada a la mejora continua.

Asimismo, estos maestros siguen al director en la meta fijada, que en líneas generales es el mejor aprendizaje de los alumnos, este trabajo, tampoco es un trabajo fácil, es un trabajo basado en la vocación y el servicio, Lamentablemente nos encontramos en grandes problemas con respecto al rendimiento laboral de los maestros.

En toda organización, el clima organizacional es tan importante, porque en ello se podrá apreciar la actitud y conducta de quienes conviven, entonces, urge su atención para desterrar violencia. Algunos sostienen que esto solo pasa en instituciones públicas, pero en la realidad existen muchos colegios que tienen el mismo problema, el trabajo del director es totalmente distante con el del maestro, y no existe un empoderamiento del director hacia el docente.

Estudios diversos sostienen que las escuelas adolecen de líderes pedagógicos, líderes con determinados perfiles y características; situación que ha llevado a plantear esta investigación titulada Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.

## 1.2. Trabajos previos

### A nivel Internacional

González (2017), presenta la tesis: “Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior en el Tecnológico de Monterrey”. El objetivo de la tesis fue conocer el tipo de liderazgo en la Escuela Preparatoria Oficial del Estado de México No 210 de la Zona Escolar BG028. En el aspecto metodológico, la investigación se ubica dentro de un tipo investigación acción. Para desarrollar la investigación se utilizó una muestra conformada por Los maestros y personal administrativo encuestados pertenecen a la EPOEM 210, ubicada en la colonia San José del Jaral, Atizapán de Zaragoza, Estado de México; se encuentran en un rango de edad comprendido de 18 a 47 años de edad. Para el sustento teórico el autor ha tomado como fuente a Chiang, M.; Nuñez A.; Salazar M. (2007); Pérez, V.&Thamara, E . (2014) y Escajadillo, S. (2013 para clima organizacional; para liderazgo directivo a Chiang, M.; Gómez, N; & Salazar, C. (2014). Los resultados fueron con respecto al nivel jerárquico, el 82.14% son de nivel dos, es decir, directivos que no tiene personal a su cargo; el 17.86% si tiene personal a su cargo y son de nivel uno. Las conclusiones fueron: El Marco Legal exige un perfil para los directivos y docentes contenidos en los Acuerdos Secretariales 447 y 449, RIEMS. Sin embargo, un perfil que no se contempla es el estilo de liderazgo como factor determinante del clima organizacional. De allí la importancia de este estudio, ya que podemos tener las condiciones óptimas pero con un líder inadecuado, lo cual imposibilita la aplicación de los proyectos. Esta investigación contribuye por sus resultados es un insumo valioso para la discusión.

Angulo (2016), elaboró la tesis: “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional” en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. El objetivo de la tesis fue determinar la incidencia que genera la aplicación del liderazgo directivo en la generación del clima organizacional en la Unidad educativa del Milenio Profesora Consuelo Benavidez, del Cantón san Lorenzo Provincia de Esmeraldas. En el aspecto metodológico, La investigación se



realiza bajo un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo. El universo de investigación es 570 estudiantes, 457 padres de familias, 30 docentes, y 6 directivos del centro en estudio, asimismo, la muestra se conformó por 230 estudiantes y de 150 Padres de Familia. Para el sustento teórico, el autor ha tomado como referente teórico a Bass, (1990) y Estrada, Restrepo, López (2009), Chiavenato (1992) y Méndez Álvarez (2006). Los resultados, en cuanto al trato de los directivos hacia los estudiantes fueron: el 42,61 % comunica que reciben un excelente trato de los directivos del centro, el 35,65 % está conforme con el trato indicando es muy bueno; un 18,26 % no está de acuerdo con la forma en que los directivos tratan considerando que es regular, a estos se le suman un 3,48 % que manifiestan que están en total desacuerdo con el trato de los directivos, esto se debe a que lo consideran malo. El trato que los directivos dan en los centros educativos a los miembros de su colectividad es fundamental para el mantenimiento de un ambiente de cordialidad. En cuanto al clima organizacional el 93,04% de ellos respondieron que se sentían a gusto en la institución, mas solo un 6,96% dice no sentirse a gusto con el ambiente de la misma. Las conclusiones fueron las siguientes: a) Las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo; donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. b) Los docentes no participan de la toma de decisiones institucionales; lo que limita el involucramiento de los propósitos a lograr a nivel de comunidad educativa. Esta investigación, por sus resultados contribuye como insumo para la discusión.

Gómez-Gajardo (2014), elaboró la tesis “Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile, en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Chile, el objetivo de la presente investigación fue diseñar un modelo de competencias profesionales para directivos escolares para el caso de la educación pública en Chile. La investigación es de tipo teórico y de ciencia aplicada. Es una investigación de Aplicación de casos. Los participantes observados en el proceso de investigación corresponden a una muestra de 73 directores de 20 escuelas públicas. Los resultados fueron los ámbitos de competencia de mayor

peso en las buenas prácticas son los elementos técnicos y de comportamiento que representan un 44,73% Y 41,8%, mientras en el ámbito contextual solo el 13,42%; es decir, existe una fuerte labor administrativa interna desarrollada por los directivos. Las conclusiones a las que arribó la investigación son las siguientes: a) La articulación de las competencias profesionales y las buenas prácticas directivas, constituyen un instrumento decisivo para mejorar los resultados de aprendizaje y gestión de un proyecto educativo. b) El actual perfil de los directivos escolares, en el cual se conjugan la capacidad de influenciar – directa e indirectamente- los resultados de aprendizaje; y de generar las condiciones necesarias para que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle a través del trabajo con las familias, docentes y alumnos; de manera que esto se refleje en los resultados del proyecto educativo, en la mejoría de resultados en las escuelas en general y de los logros de aprendizaje en particular. c) Se conceptualiza la “buena práctica directiva escolar” como una metodología, proceso o actividad para los cuales se dispone de evidencia que asegure resultados efectivos sobre el desempeño escolar, implicando movilización de capacidades y recursos con el fin de alcanzar el aprendizaje de todos los estudiantes, objetivo esencial de la escuela, de acuerdo al contexto propio y particular de cada unidad educativa. Esta investigación, por sus resultados se constituye en un insumo importante para la discusión de los resultados.

### **A nivel nacional.**

Chaparro (2017), elaboró la tesis “Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016” en la Universidad César Vallejo, sede Lima Este. El objetivo de la investigación fue Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016. En el aspecto metodológico la investigación está dentro del enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal tipo descriptivo correlacional. La población fue constituida por 111 docentes, de donde se obtiene una muestra representativa de 86 a través del muestreo probabilístico. Para el sustento teórico, el autor ha tomado como referente teórico para liderazgo se ha tomado a James y Lindsey (2008) y Mejía

(2007); y para clima institucional Gómez (2011). Los resultados sobre el liderazgo directivo señalaron: el 46,5% perciben que el liderazgo es Moderado, el 41,9% manifiesta que es Fuerte y el 11,6% indica que el nivel es Débil; en cuanto al clima institucional, se aprecia que el 43% de encuestados manifiestan que el clima institucional es Positivo, un importante 41,8% sostiene que es Relativo y un 15% manifiesta que es Negativo, lo cual traduce una incertidumbre en la población de docentes y trabajadores de la institución educativa. Las conclusiones fueron las siguientes: a) Se determina que existe relación entre el liderazgo del directivo y el clima institucional, se probó la hipótesis general con un coeficiente de correlación de  $r=0.755$  , una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), confirmándose que Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05 – Según esta conclusión la percepción que tenga cada individuo de una organización en este caso, una institución educativa, dependerá de las condiciones sociales, administrativas, sus creencias y actitud determinando en él su comportamiento el cual se manifestará en sus labores dentro de la institución. b) existe relación entre la capacidad de gestión y El clima institucional, se probó la hipótesis específica 1 con un coeficiente de correlación de  $r=0,814$ , una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), confirmando que Existe relación directa y significativa entre la capacidad de gestión y El clima institucional. Finalmente se considera que la capacidad de gestión es uno de las estrategias vitales para las organizaciones, aunque no siempre es muy reconocido por muchas gerencias actuales. Esta investigación por tener el mismo diseño metodológico y los resultados, se hace tan importante en la discusión.

García y Segura (2014), elaboraron la tesis “El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las II.EE. del distrito de Cajay – 2013” en la Universidad Católica Sedes Sapientiae. El objetivo de la tesis fue Determinar qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño docente en las II.EE. del distrito de Cajay. En el aspecto metodológico la investigación se desarrolló teniendo en cuenta el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal, correlacional. La población y muestra está conformada por 65 docentes de los niveles: inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de Cajay. Para el sustento teórico, para clima organizacional, los autores

han tomado como referente teórico a Acosta, Fernández y Mollón (2002), De la Corte (2004) y Wiemann (2011); y para desempeño docente, al Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación, 2012). Los resultados sobre el clima organizacional fueron nivel alto (61.5%) a muy alto (32.3%); sobre las relaciones interpersonales nivel alto 33.8%; sobre el trabajo en equipo, alto (47.7%) y muy alto (35.4%). Las conclusiones determinaron que existe correlación moderada y muy significativa entre el Clima organizacional y el desempeño docente en las II.EE. del distrito de Cajay. Esta investigación, por el aspecto metodológico y los resultados contribuye como insumo para la discusión.

Gutiérrez (2013), elaboró la tesis “Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012”. El objetivo de la tesis fue Establecer el nivel de influencia del Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional de las II.EE. Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012. En el aspecto metodológico la investigación es de diseño no experimental cuantitativa descriptiva correlacional y comparativa. La población se conformó por de 185, (151 docentes y 34 administrativos) de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012; la muestra se conformó de 122 entre docentes y administrativos. Para el sustento teórico sobre liderazgo gerencial el autor ha tomado como referente teórico Molinar (2007), Chiavenato (2004), Hersey & Blanchard (1998); y para clima organizacional, a Dessler (1979), Chiavenato (1999) y Brunet (1999). Los resultados sobre el estilo de liderazgo “autócrata” en la institución educativa Mariscal Cáceres fueron: 14,9% débil, 54,76% moderado y el 30,9% fuerte; y en el Manuel A. O Dría 33,7% débil, 49,7 moderado y 17,5 fuerte, lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de estilo Hder Autócrata a la Escala de Valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos de ambas instituciones educativas. Las conclusiones muestran que el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones educativas del Distrito de Ciudad Nueva Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría, es significativa, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen,

es decir que las características del líder no gustan desarrollar estas características: inspirar confianza hacia su equipo de trabajo, toma de decisiones, socialización, comunicación eficaz y dirección horizontal- vertical. Por la metodología y los resultados, esta investigación contribuye en la discusión.

### **1.3. Teorías relacionadas con el tema**

#### **Desempeño directivo**

El Ministerio de Educación de San Salvador (MINED, 2008) sostuvo:

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerencia y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logren el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida. En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (p.6)

El texto hace referencia a la función de la dirección de una escuela, siendo este el logro de los objetivos planteados en materia de la mejora de los aprendizajes; y solo así, la gestión del centro educativo será efectiva, caso no.

La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica. Citado por el Ministerio de Educación de San Salvador (MINED, 2008, p. 7)

Una vez más se puede notar la responsabilidad de llevar adelante la gestión de una escuela que vincula al trabajo pedagógico, clima organizacional y sobre todo pasión por lograr lo planificado en mejora de los aprendizajes.

En cuanto al desempeño directivo con visión de una dirección escolar efectiva de acuerdo al Ministerio de Educación de San Salvador (MINED, 2008, p. 8) se caracteriza porque:

- Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes.
- Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo.
- Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el dialogo abierto y sincero.
- Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas.
- Se practica la rendición de cuentas.
- Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo.
- Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI.
- Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes.
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

Estas características señaladas por el Ministerio de Educación de San Salvador (MINED) son y deben ser las máximas aspiraciones de todos los directores que tienen una visión distinta de su escuela en materia de logro de mejores resultados de aprendizaje; aquí se fijan todas las acciones que el director debe realizar como parte de su gestión y lo que el docente debe realizar en el aula con un trabajo compartido, colegiado y cooperativo.

En cuanto a la función del director el Ministerio de Educación de San Salvador (MINED) afirma:

El director es el responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. (2008, p.8)

El texto hace referencia a la responsabilidad que ejerce el director en cuanto a la gestión escolar; y para ejercer este cargo debe poseer competencias técnicas profesionales y la solvencia moral en valores.

En cuanto al liderazgo pedagógico, el director, también llamado gerente efectivo, será aquel que:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación de San Salvador, MINED, 2008, p. 9)

El texto mencionado alude al perfil de los líderes pedagógicos, cuya función no es otro, sino, el de buscar la mejora permanente en los aprendizajes de los estudiantes; y para ello, en base a la visión y visión de la escuela ejercer un acompañamiento permanente a sus docentes, organizar la escuela, gestionar la provisión y manejo de recursos materiales, etc.

De la misma forma, sobre el liderazgo pedagógico del director, el Ministerio de educación (MINEDU, 2013) señala:

El resultado del proceso de aprendizaje de los escolares obedece no solamente a la labor del profesor dentro de la escuela, sino también, de la labor que realiza el director. En las escuelas donde se evidencia un estilo directivo visionario se muestran resultados de mejora de aprendizajes. Un director líder es la persona preparada para guiar a todo el grupo al logro de resultados y metas establecidas. El líder es el diseña la dirección e inyecta fuerza a todo el grupo. (p.10)

Una vez más, hablar del líder pedagógico, es hablar de aquellas personas que se apasionan por guiar a sus docentes para la mejora permanente de los resultados de aprendizajes de los estudiantes; y estos resultados se evidenciarán



en la medida que el líder impregne pasión en el manejo pedagógico y didáctico de sus profesores.

El perfil de un gestor líder, según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013, p. 10) implica:

- **Capacidad técnica.** Tiene que ver con la conducción pedagógica del director, es decir con la capacidad para acompañar y monitorear a sus docentes para lograr las metas y objetivos establecidos.
- **Manejo emocional y situacional.** Tiene que ver con la capacidad que posee el líder para manejar conflictos, es decir, debe poseer inteligencia emocional superior.
- **Manejo organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de organizar la escuela a fin de generar un clima escolar agradable en donde puedan todos desarrollar actividades de manera colaborativa.

Es bueno detenerse y precisar lo que señala el texto referido a las características de un director con liderazgo pedagógico. El sólo será aquella persona que posee capacidad técnica; es decir, saber planificar los procesos educativos y monitorearlos; asimismo, que posee inteligencia emocional para conducir la convivencia en la escuela y las relaciones interpersonales. Finalmente, que tenga manejo organizacional; es decir, la capacidad para dirigir una organización con trabajos de equipo.

Los roles y funciones que debe asumir un director con liderazgo pedagógico como parte de su gestión directiva, según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013, p. 11) son:

**Establecer dirección,** que involucra:

- Cimentar un punto de vista común a las necesidades de la comunidad educativa.

- Promover el logro de metas trazadas.
- Poseer alta confianza en la transformación de los estudiantes.

**Promover el desarrollo de capacidades**, que involucra:

- Asesoría pedagógica personalizada para los profesores.
- Recocer y estimular los buenos resultados de aprendizaje.

**Rediseñar la organización**, que involucra:

- Iniciar con grupos de inter aprendizaje, trabajos colegiados y colaborativos.
- Instaurar mecanismos para mejorar el trabajo pedagógico, como por ejemplo crear espacios físicos y de logista como soporte de apoyo al docente.
- Incluir a la familia y comunidad en actividades que benefician el aprendizaje de los estudiantes.

**Gestionar el aprendizaje**, involucra:

Que el director acompañe a los docentes en el trabajo pedagógico del aula con sesiones de aprendizajes demostrativas, asesorías permanentes, poner en marcha los grupos de inter aprendizaje, etc.

Sobre la situación actual de la gestión educativa, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014) señala:

La administración de las escuelas actualmente se rigen por lo general por la disposiciones normativas y burocráticas, ajeno a su real fin, como es la obtención de aprendizajes. Ante esta situación se necesita trasladarse a un estilo de manejo directivo visionario centrado en el aspecto pedagógico y en los estuantes. (p. 13)

El texto hace referencia a la actual situación del sistema educativo, en donde los directores en su gran mayoría solo ejercen la función administrativa; es decir,

solo buscan responder al enfoque burocrático del Ministerio de Educación que se basa en la entrega permanente de informes, mediaciones teóricas, desconectándose de lo más importante, en este caso del aspecto pedagógico que involucra mejores resultados de aprendizaje y mejor desarrollo de los procesos cognitivos de los estudiantes. Entonces el Ministerio de educación, pretende girar este modelo de gestión hacia un liderazgo pedagógico.

Con respecto a los compromisos de gestión del director el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), señala:

Son propias de la dirección de las escuelas estimadas como fundamentales la mejora de los resultados; y que éstos se manifiestan en cuadros medibles, detectables; y el cual la dirección de la escuela puede intervenir. Esta cualidad es primordial para todo equipo directivo y su ejecución puede beneficiar a toda la comunidad educativa. (p. 13)

El texto referido a los compromisos de la gestión del director se basa específicamente a las acciones que el director de escuela emprenderá con nueva visión, intervenir y tomar decisiones pertinentes para cambiar el rumbo del proceso educativo, si lo considera necesario.

Al respecto de la gestión vinculada a resultados de una educación de calidad, Aquerredondo, I. (2002) señala:

La dificultad no es tanto del menos tiene, sino más bien con la sentida necesidad de “aggiornar” que significa modernizar todo el entorno del aparato educativo. La reforma del Estado, que impulsa la idea de la descentralización, es dar mayor importancia a los que menos tienes o apartados de la educación. La organización de las escuelas deben generar reflexión en que todas son similares, y que algunas producen mejores resultados que otras, entonces surge la necesidad de analizar por qué algunas son mejores que otras en materia de resultados. (Citado por la UNESCO, 2008, p. 66)

En cuanto a los resultados de calidad, el texto hace referencia, que no depende mucho de la inclusividad, sino con modernizar el sistema educativo, es decir, ponerlos a la altura de los cambios que se están dando en la sociedad en todas sus dimensiones; y solo así se iniciará en un proceso de aprendizaje con resultados de calidad.

Sobre el papel de las escuelas gestionadas por el líder pedagógico para el mejoramiento de la calidad educativa, Aquerredondo, I. (2002, p. 67), añade:

Las organizaciones educativas con mucho éxito son las que cumplieron y terminaron programas establecidos. La razón de la investigación fue establecer qué tipo de organización fue exitosa. Este pensamiento reconoce dos olas de estudios, siendo estas. Uno solo menciona las particularidades de la organización; la segunda mira el valor 'agregado', definiéndola como exitosa. Los esclarecimientos nos otorgan datos que las organizaciones educativas exitosas tiene estudiantes interculturales. Como resultado de esto, el pensamiento de organizaciones exitosas establece patrones comunes como:

- Visión del gestor.
- Promoción de estudiantes, concretados en el logro, por lo menos, de los contenidos mínimos.
- Atmósfera ordenada, es decir, clima afectivo.
- Desarrollo de competencias.
- Valoración de todo el proceso pedagógico y logístico que estimula el aprendizaje.
- Manejo temporal en clase.
- Participación de los PP.FF.
- Gestores experimentados en aula.
- Libertad en la selección de los profesionales idóneos. (Citado por la UNESCO, 2008, p. 67),

Sobre la autonomía que deben tener los directores de las escuelas, una vez más Aquerredondo, I, (2002) menciona: “La cuestión de facultad de gestionar o dirigir la IE es complicado porque esta persona no tiene la libertad para seleccionar al profesional idóneo, al mismo tiempo, separarlos por cuestiones de resultados”. (Citado por la UNESCO, 2008, p. 80)

En cuanto a la gestión escolar, también denominada en el Perú como desempeño directivo, según La Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana (2009) es:

La dirección de la IE dentro de sus funciones elementales está el desarrollo de las habilidades en comprensión lectora y razonamiento matemático de sus escolares para lograr ese cometido, el gestor debe asegurar que cada escolar tenga el acceso a la escuela oportunamente, que permanezca allí y sea promocionado con nuevas capacidades; por lo tanto, se debe maximizar todo esfuerzo de los involucrados en generar y desarrollar aprendizajes significativos. (p.13)

En cuanto al modelo de gestión de las escuelas efectivas, La Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana (2009), señala:

El paradigma de las IE exitosas depende de la conducción estratégica de los responsables, quienes deben maximizar el compromiso de los docentes para el mejor desarrollo de competencias y capacidades de los discentes en espacios y ambientes agradables; al mismo tiempo, minimizar esfuerzos y gastos. (p. 8)

El texto mencionado hace referencia al modelo de gestión de las escuelas efectivas; en este modelo las escuelas promueven resultados a través del uso máximo del tiempo en el proceso del aprendizaje, mayor esfuerzo de los docentes, mejores condiciones para el aprendizaje y un liderazgo pedagógico permanente.

Con este paradigma de IIEE exitosas se busca: “Afirmar que sí es posible revertir situaciones adversas en materia de aprendizaje logrados; al mismo tiempo, se puede lograr la consecución del cumplimiento de la calendarización efectiva y lectiva y el desarrollo de las competencias establecidas” (Secretaría de Estado de Educación de República Dominicana, 2009, p.8).

En cuanto al liderazgo educativo, Leithwood, K. (2009), señala: “El mando directivo en la actualidad en toda IIEE se ha considerado como la base más importante para el logro de metas y objetivos trazados; y a partir de ella se obtendrán mejores convivencias”. (p.17)

En el texto mencionado Leithwood, experto en temas de liderazgo, hace mención que la reforma educativa ha entendido el papel tan importante que ejerce el liderazgo dentro de las escuelas, lo considera el vehículo de cambio.

“El mando directivo es necesario en toda organización, porque a partir de él se construirá el clima organizacional adecuado; al mismo tiempo, que favorecerá la obtención de mejores resultados” (Leithwood, 2009, p.18).

El liderazgo escolar influye a todos los integrantes de la escuela para compartir ideas comunes. El trabajo del mando directivo es de responsabilidad funcional y compartida. Los mandos directivos son personas calificadas que asumen con responsabilidad su cargo, teniendo en cuenta la entrega de resultados. La tarea del mando directivo se dará en base a la planificación realizada. (Leithwood, 2009, p.20).

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), “La organización educativa es aquella organización que hasta la actualidad ha sido la más relegada en sus funciones. Esta situación ha generado un desequilibrio en los aprendizajes de la región”. (p. 12)

El texto en mención hace referencia sobre un tema muy delicado como es el caso de las escuelas que no experimenta cambio alguno en los últimos años, es

decir, que los niños se encuentran confinados a una educación memorística y rutinaria con aprendizajes desfasados.

En cuanto al manejo de la escuela, en el país, según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014, p. 12), estas se encuentran con:

La dirección de la escuela es uniforme con acciones tradicionales de enseñanza, en donde se prioriza el aspecto administrativo, ajeno a los aprendizajes de los estudiantes, asimismo, una estructura centrada en las funciones administrativas con instrumentos de gestión solo normativo, aportación y contribución de los padres de familia solo en cuestión económica, con conflictos internos alterando el clima laboral y la convivencia, sumándose a ello estilos directivos coercitivos, y permisibles.

Sobre el mismo asunto, Guerrero (2012) sostiene:

El encargo de los colegios se asume con la sola idea de hacer una labor administrativa y técnica, alejada del verdadero objetivo que es el aprendizajes de los estudiantes, con una organización piramidal en la toma de decisiones alejada de las opiniones y necesidades de la comunidad educativa, a quienes se les asigna un rol supeditado; en cuanto a la vigilancia y control, esta se realiza por medio de un sistema de castigo. Este modelo de dirección solo busca la reproducción de una cultura subordinada a pensamientos impuestos alejado de la realidad y contexto. (Guerrero (2012), citado por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014, p. 12)

Una vez más, Guerrero, alude que la gestión de las escuelas es meramente administrativo y burocrático, ajenos a resultados de los aprendizajes, las decisiones son tomadas de manera arbitraria, la enseñanza está ceñida a normas y rutinas mecánicas, con docentes y padres de familia dependientes y subordinadas a las disposiciones de la dirección.

Las IIEE demandan transformaciones de pensamiento y capacidades del mando directivo. En ese sentido se plantean modificaciones trascendentales como: Un tipo de dirección que priorice el aprendizaje de los estudiantes. Una estructura institucional basado en la democracia y en las necesidades de los educandos. Un plantel abierto a la cultura y con una sana armonía entre pares con proyección al fortalecimiento de las familias. Citado por el Ministerio de Educación MINEDU 2014, p. 12)

Del texto se puede inferir que las escuelas necesitan ser transformadas en espacios de aprendizaje, que el equipo de líderes o directivos centren su atención en la mejora de los procesos de aprendizaje, que atienda las necesidades de un clima sano, de una convivencia armoniosa. Para ello, los líderes tienen que reestructurar su pensamiento, su actitud y su visión. No puede ser líder el que no sueña con cambiar un sistema educativo rutinario desfasado.

Como se puede ver, en la actualidad los mejores resultados educativos tienen que ver con la gestión del director o simplemente con desempeño directivo, en ese sentido el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014) considera:

En la orientación de derechos, registra la necesidad de un encargo directivo que busque resultados de calidad. Así, se establece el modelo de escuela en donde el estudiante es el primer y principal actor:

**La gestión de los procesos pedagógicos:** es todo el proceso que realiza el equipo de líderes dentro de las escuelas con la única finalidad de promocionar mejores resultados de aprendizaje. (p.13)

**El acuerdo democrático e intercultural:** Es el conjunto de acciones basadas en las relaciones interpersonales armoniosas y cooperativas. Así, la convivencia -basada en el respeto- contribuye en la construcción de una organización cultural y humanista. Estas acciones fortalecen la comunicación responsable, empática y asertiva en toda la comunidad



educativa. En la institución educativa se fundan reglas y acuerdo que ayudan en la integración y convivencia. Consecuentemente, se trabaja en la consecución de un clima organizacional agradable para el logro de metas y objetivos. (p. 14)

**Lazo del colegio con la familia y comunidad:** involucra que la institución educativa concede el protagonismo a diferentes actores sociales de la comunidad. Esta relación se da en una forma de compromiso compartido. Por ello, en un modelo de dirección que prioriza el aprendizaje de los estudiantes debe comprometerse a fortificar la intervención de la familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos. Hay que mencionar, además, que la IIEE es un espacio abierto hacia las necesidades de la población. (p.14)

Entonces, El liderazgo pedagógico de los directores es tan importante para el logro de los objetivos planteados, en ese sentido el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), una vez más señala:

La innovación de las instituciones educativas pretende alinear las funciones del director desde un modelo de liderazgo pedagógico, un líder influyente guía a sus docentes en el aspecto didáctico. Este hecho constituye una acción necesaria para la mejora de los aprendizajes, sumando a ello el fortalecimiento del clima escolar y participación de la comunidad. (p.14)

Considerando que la gestión escolar es la base para la mejora continua de los procesos pedagógicos, Pozner, (1995) lo definió como: “Operaciones relacionadas entre sí que promueve los directivos en una institución educativa con la finalidad de obtener resultados de calidad en materia de aprendizajes a través de una práctica pedagógica pertinente” (Citado por MINED, 2014, p. 15)

Al respecto, Murillo (2006) sostuvo:

La función del director líder, debe dejar de lado la gestión basado en transacciones o tratos ajenos al aprendizaje, es visionar nuevos resultados de aprendizaje, es decir, cambiar o transformar la realidad, esta forma de

gestión es ir más allá de lo previsto en materia de mejora de resultados de aprendizaje. (Citado por MINED, 2014, p. 15)

Por su parte, Leithwood et al. (2006) señala: “Se han detallado modelos específicos como: Instituir la línea directriz (punto de vista, posibilidades, fines deseados), empoderar al docente, redefinir la estructura orgánica de la IE. Finalmente, promover eventos que faciliten la mejora de los aprendizajes de los estudiantes” (Citado por MINED, 2014, p. 15).

Las experiencias del liderazgo directivo, es el cúmulo de ejercicios producto del conocimiento de las necesidades, son metódicas, adecuadas, pertinentes y ejecutadas por la comunidad educativa, buscan satisfacer las necesidades de los educandos. Estas experiencias deben ser tomadas como base para los demás y mejorar los procesos pedagógicos de los docentes. (Ministerio de Educación, MINEDU, 2012, p. 24)

### **Dimensiones del desempeño directivo**

Al respecto el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014) señaló:

**Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes** tienen que ver con las capacidades y habilidades que desarrollan los líderes pedagógicos a través de un proceso sistemático de gestión con la finalidad de generar las circunstancias y medios necesarios a fin de obtener mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

**Orientación de los procesos pedagógicos** tienen que ver con las acciones que desarrollan los líderes pedagógicos, entre ellos: el acompañamiento y asesoría técnico – pedagógico a los responsables del proceso pedagógico con el fin de optimar sus procesos pedagógicos y el desarrollo cognitivo de los educandos. (p.35)

## **Clima organizacional**

Gibson (1984, p. 87) sostuvo: “es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización”. (Citado por García, G. 2007, p. 159)

Por su parte, Álvarez (1993) define el CO como “el espacio laboral, producto de la convivencia y las relaciones interpersonales de sus miembros”. (Citado por García, G. 2007, p. 159)

Según Gibson (1990) el CO es “un grupo de particularidades que representan una entidad y que la diferencian de ajenas entidades; son de permanencia relativa en el tiempo e intervienen en la conducta de quienes conviven en ella”. (Citado por Del Toro, Camila, & Gómez, 2011, p. 206)

García (2007, p. 156) sostuvo: “El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques, por lo que el Clima Organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las particularidades del personal y las de la entidad”.

El clima de una organización hace referencia a las peculiaridades del entorno laboral; peculiaridades observadas directa o indirectamente por las personas que laboran en dicho ambiente; tiene repercusiones en la conducta laboral de las personas; es lo que se llama factor interviniente en el CO. (García G. 2007, p. 157),

El Ministerio de Salud (MINSAL, 2009, p.16) define al CO como: “las apreciaciones compartidas por todos los integrantes de la entidad que se dan dentro de un ambiente, a través de una convivencia adecuada”.

En cuanto a las características del Clima organizacional, el Ministerio de Salud (MINSAL, 2009, p.17) precisó:

- Es permanente a pesar de circunstancias adversas.

- Impacta en la conducta de quienes laboran en la entidad.
- Altera la identidad institucional.
- Pasible de ser afectado por varios aspectos; físico, social, emocional, etc.

Las variables que intervienen directamente en el clima organizacional, según el Ministerio de Salud (MINSA, 2009, p. 18-19) son:

**Potencial humano**, Compone toda la estructura orgánica de la entidad, es decir, que el ser humano es el segmento fundamental para la construcción de la CO.

**Diseño estructural** (estructura), tiene que ver con la forma de organización de la institución, es decir, en dónde se toman las decisiones, cómo es la comunicación y cómo es la remuneración.

**Cultura organizacional**, es tener presente que depende básicamente del comportamiento y conducta de todos quienes componen la entidad.

Asimismo, la cultura organizacional, también es definida como:

El aire o ambiente vivencial de todas las personas que comparten un mismo fin y objetivo. Igualmente, desarrollan un estilo de vida propia de la organización. Consecuentemente, la organización pueda subsistir en todo espacio por donde se desplazan sus integrantes. (Ministerio de Salud, MINSA, 2009, p. 19)

El texto alude a la cultura organizacional, es decir al comportamiento y la forma de vida de cada individuo que integra la organización. En ese sentido, el ambiente organizacional es el conjunto apreciaciones, creencias y valores de los que forman parte la organización.

En cuanto a la eficacia organizacional, Chiavenato (1999, p. 5) se refiere: “a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Lo que desea es que el

desempeño en la organización se maximice por medios de manejos técnicos y económicos (eficiencia) y también por toma de decisiones adecuadas”.

Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Rotación de personal y ausentismo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).
- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

Por su parte, Chiavenato (1999, p. 8) sostuvo:

El CO es la manera o característica del contexto situacional que aprecian los integrantes de la entidad y que interviene en la conducta. Favorece en la medida que ésta genera deleite por el logro de objetivos y desfavorece, en la medida que se observa logros de complacencia.

Las dimensiones que mide la percepción del clima organizacional según Likert (s/f) presenta ocho dimensiones, y estas son:

1. **Las líneas de dirección.** Manera en que se guía a los demás.
2. **Las particularidades de motivación.** Forma en que se logra cautivar o motivar a los demás.
3. **Los rasgos del proceso comunicativo.** Forma de empleo de la comunicación.
4. **Las peculiaridades influyentes.** Forma de ejercicio de la autoridad con el fin de lograr metas.

5. **Las peculiaridades del poder de decisión.** Forma de actuar en la toma de decisiones.
6. **Las particularidades de la metodología planearia.** Forma de proyección y cumplimiento de metas.
7. **Los rasgos y mecanismos de inspección.** Forma de evaluar los logros.
8. **Logros de beneficio y de progreso.** Visión de lo deseado. (Citado por Sandoval, M. 2004, p.85).

Según Litwin & Stinger (1978), citado por Sandoval (2004, p. 84) el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. **Organización.** Valoración de los compromisos y normas vivenciales dentro de la entidad.
2. **Responsabilidad particular.** Impresión de autoridad sobre sí mismo.
3. **Retribución.** Conocimiento de igualdad.
4. **Peligros y opciones de decisiones.** Apreciación de las actuaciones laborales.
5. **Soporte.** Forma de actuación de cada integrante en relación al otro.
6. **manejo de problema.** Capacidad de escucha y organización del ambiente.

Para Pritchard y Karasick (s/f) citado por Sandoval (2004, p. 85) las dimensiones que miden el clima organizacional son once, y estas son:

1. **Independencia.** Forma de actuar suelta al dar disposiciones y en la solución de conflictos.
2. **Conflicto y cooperación.** Trata sobre el grado de cooperación evidenciada en los trabajadores y en el manejo de logística.
3. **Relaciones sociales.** Tiene que con las relaciones interpersonales practicadas dentro la institución.

4. **Estructura.** Este aspecto se refiere a la organización política institucional; es decir, cada trabajador cómo se desenvuelve en sus funciones laborales.
5. **Retribución.** Forma de gratificación por las tareas resueltas.
6. **Utilidad.** Relación entre el pago recibido y el despliegue de capacidades.
7. **Estimulación.** Aspecto motivacional dentro de la entidad.
8. **Estatus.** Forma de organización de la entidad.
9. **Cultura innovadora y flexible.** Forma de mejorar la entidad con elementos novísimos y adaptables.
10. **Principio de autoridad.** Forma de delegar responsabilidades para el logro de objetivos.
11. **Soporte.** Dotación de recursos técnicos y logísticos para el logro de objetivos.

Bowers y Taylor (s/f) citado por Sandoval (2004, p. 85) presentan las siguientes dimensiones:

1. **Iniciación a nuevas propuestas tecnológicas.** Tiene que ver con la innovación en aspectos de infraestructura y logística a fin de lograr objetivos deseados.
2. **Capacidad humana.** Forma de acción de los directivos de la entidad en bien de los empleados.
3. **Comunicación.** Capacidad de diálogo y atención a las sugerencias y demandas.

4. **Aspecto motivacional.** Forma de organización en donde prima la satisfacción del cliente interno.
5. **Poder de decisión.** Capacidad de análisis de todo el aspecto organizativo y autonomía para mejorar. (Ibid p.85).

Brunet (s/f) citado por Sandoval (2004, p. 86) considera que para diagnosticar el CO es necesario contar con un instrumento con las dimensiones siguientes:

1. **Independencia peculiar.** En toda organización necesariamente debe existir la alta dirección con poder de decisión.
2. **Jerarquía directiva.** En este aspecto se toma en cuenta la forma de organización.
3. **Formas de distinción.** Este aspecto tiene que ver con la retribución económica y los ascensos.
4. **Estima, gratitud y soporte.** Este aspecto tiene que ver con la interrelación entre el superior y el subordinado.

Finalmente, Méndez (2005, pp. 103-106) propuso las siguientes dimensiones:

**Metas.** Este aspecto tiene que ver con la cercanía del trabajador con la entidad para quien labora.

**Reciprocidad** este aspecto tiene que ver la responsabilidad compartida entre el superior y el subordinado.

**Liderazgo** Tiene que ver con el estilo y forma de ejercer el cargo asumido.



**Poder de decisión** tiene que con la autoridad que posee para optar por cambios de acuerdo a las necesidades.

**Convivencia** este aspecto tiene que con la forma de convivencia dentro de la organización, por medio del trabajo colaborativo.

**Motivación** este aspecto se relaciona con el estado emocional del trabajador que básicamente depende de los rubros económicos y gratificaciones simbólicas.

**Inspección** Tiene que ver la supervisión y monitoreo a fin de verificar el logro de metas y objetivos.

## 1.1. Formulación al Problema

### Problema general

¿Cuál la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018?

### Problemas específicos

#### Problema 1

¿Cuál es la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018?

#### Problema 2

¿Cuál es la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018?

## **1.2. Justificación**

### **Teórica:**

En cuanto a la justificación teórica se resalta la importancia en la medida que se buscó la comprensión teórica fundamental de las variables desempeño directivo y clima organizacional en una institución educativa pública, por cuanto se enfocaron temas de actualidad; asimismo, el solo hecho de revisar la literatura especializada y plantear el problema constituye un aporte para la comunidad docente. En relación a la literatura especializada, fue posible tener fuente bibliográfica sobre desempeño directivo proveniente del Ministerio de Educación (MINEDU); lo que sí dificultó fue obtener material de estudio del clima organizacional vinculado al campo educativo. Asimismo es importante en razón que se aporta explicación de una realidad organizacional educativa que evidencia claramente problemas de gestión en el logro de resultados a nivel de liderazgo y clima organizacional, asimismo, la ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo para diseñar estrategias que optimicen los niveles de gestión educativa en las instituciones educativas.

### **Práctica**

La justificación práctica se da porque para establecer la relación existente entre el desempeño directivo y el clima organizacional en la institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” del distrito de san Juan de Lurigancho - Lima en el año 2018 se implicó a los mismos docentes; y a partir de las evidencias se propuso pautas para el mejoramiento de la calidad educativa partiendo de la gestión y el clima organizacional.

### **Metodológica**

Esta investigación se justifica metodológicamente porque se utilizaron instrumentos validados en investigaciones anteriores de gran alcance, que los

mismos fueron validados con juicios de expertos y determinados su confiabilidad a través de una prueba piloto con el coeficiente Alfa de Cronbach; asimismo, todo el proceso para la obtención de resultados significativos como la prueba de hipótesis con el estadígrafo Rho de Spearman por tratarse de variables no paramétricas. El aporte de esta investigación es viable porque en adelante puede ser utilizado como un insumo o antecedente científico por otros investigadores.

#### **1.4. Hipótesis**

##### **Hipótesis general**

**Ha=** La relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 es significativa.

##### **Hipótesis específicas**

##### **Hipótesis específica 1**

**H<sub>1</sub>-** La relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 es significativa.

##### **Hipótesis específica 2**

**H<sub>2</sub> –** La relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 es significativa.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018.

#### **Objetivos Específicos**

##### **Objetivo 1**

Determinar la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018.

##### **Objetivo 2**

Determinar la relación que existe entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018.

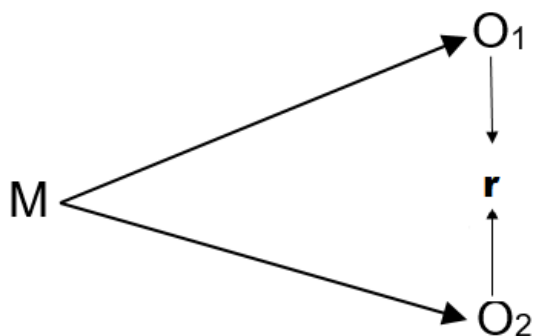
## **II. MÉTODO**

## 2.1. Diseño de investigación

Esta investigación por su proceso responde al diseño No Experimental. Al respecto Nicho (2012) señaló: “Estos diseños se desarrollan sin tocar premeditadamente las variables, se fundamenta en variables que ya ocurrieron o se trataron en la realidad sin la mediación del que ejerce ciencia” (p.194).

Diseño Transeccional, al respecto, Nicho (2012) dijo: “los diseños transeccional realizan observaciones en un momento único en el tiempo de manera individual y reportan esas mediciones son descriptivos” (p.194).

Dónde:



M = Es la muestra

O<sub>1</sub>= Desempeño directivo

O<sub>2</sub>= Clima organizacional

r = Relación

## 2.2. Tipo de estudio

Al respecto, Valderrama (2013) señaló:

El paradigma de estudio es básica. Está sentenciada solo a generar escala de conocimiento profundos sobre las variables tratadas; su finalidad no transformar realidades de manera inmediata; es decir, busca ampliar la base gnoseológica y la generación de nuevas teorías y postulados. Citado por Soto (2014, p. 44)

Tipo descriptivo correlacional, al respecto, Nicho (2012, p. 196) señaló: “Estos estudios solo determinan el nivel analógico entre dos fenómenos observados de una población/muestra”

En esta investigación solo se limitó a correlacionar el desempeño directivo y el clima organizacional.

### **2.3. Variables**

#### **V1: Desempeño directivo**

Miranda (2007, p. 6) señaló:

El desempeño directivo se encamina en lograr que los educandos desarrollen habilidades y destrezas para construir exitosamente su vida personal, familiar y profesional a través de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico; y en el aspecto administrativo se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

#### **V2: Clima organizacional**

El Ministerio de Salud (MINSA, 2009, p. 19) señaló:

Clima organizacional es tener en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o

improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

### Operacionalización de variables

Tabla 1  
*Operacionalización de la variable 1 Desempeño directivo*

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala de valoración
Se medirá a través de un instrumento que tomará en cuenta las dimensiones del desempeño directivo, en este caso, dos dimensiones y nueve indicadores, de los cuales se obtendrá 21 ítems (14 – 7), todo ello, propuesto por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014)	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducción de la escuela</li> <li>- Planeamiento estratégico</li> <li>- Orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.</li> <li>- Promoción y sostenimiento.</li> <li>- Liderazgo institucional.</li> <li>- Rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</li> </ul>	Escalamiento Likert.  1= Nunca.  2= Casi nunca  3= Algunas veces  4= Casi siempre  5= Siempre	1= Muy deficiente.  2= Deficiente  3= Regular  4= Eficiente  5= Muy eficiente
	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción y liderazgo.</li> <li>- Promoción del trabajo colaborativo.</li> <li>- Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos.</li> </ul>		

Nota: Tomado del Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014)

Tabla 2  
*Operacionalización de la Variable 2 Clima organizacional*

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala de valoración
La variable clima	Objetivos	- Conocimiento que tiene el trabajador		



organizacional se medirá a través de un instrumento que toma en cuenta las siete dimensiones y once indicadores de donde se tiene 42 ítems propuestos por Méndez (2005)		sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja.		
	Cooperación	- Colaboración entre compañeros de trabajo. - Uso de materiales de manera compartida.	Escalamiento Likert.	1= Muy desagradable.
	Liderazgo	- Acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa. - Estilo de dirección	1= Nunca. 2= Casi nunca 3= Algunas veces	2= Desagradable 3= Regular
	Toma de decisiones	- Pertinencia en la toma de decisiones. - Visión de cambio en la toma de decisiones.	4= Casi siempre 5= Siempre	4= Agradable 5= Muy agradable
	Relaciones interpersonales	- Interacción social. - Desarrollo de relaciones sociales.		
	Motivación	- Aspectos motivacionales como la recompensa.		
	Control	- Cumplimiento de objetivos planteados.		

Nota: Adaptado de Méndez (2005)

## 2.4. Población, muestra y muestreo

### Población

La población se constituyó por docentes nombrados y contratados de los niveles primario y secundario de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018 en número de 140.

Los juicios que nos llevaron a obtener una muestra resultado fueron:

### De Inclusión:

- Personal docente de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui”, 2018 entre nombrados y contratados.

**De Exclusión:**

Ninguna

Tabla 3  
*Población del estudio*

I.E.	NIVEL	POBLACIÓN
I.E. N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05 SJL. 2018	Primario	64
	Secundario	76
<b>TOTAL</b>		<b>140</b>

Nota: CAP de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui”.

**Muestra:**

La muestra probabilística se constituyó por 103 miembros de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018.

Al respecto, Saldaña (1998, p. 140) dijo:

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas donde se pretenden generalizar los resultados de una población; y para ello, se necesita determinar el tamaño de la muestra y seleccionar los elementos muestrales en forma aleatoria.

La muestra representativa se obtuvo por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población, Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada, Q = probabilidad de fracaso y D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Reemplazado la fórmula se obtuvo por medio del muestreo probabilístico al 95% 103 docentes como muestra representativa.

Tabla 4  
*Muestra aleatorio simple*

Institución Educativa	Nivel	Población	Muestra
Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018.	Primario	64	47
	Secundario	76	56
<b>Total</b>		<b>140</b>	<b>103</b>

Nota: CAP de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui”, 2018.

## 2.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos

### Técnicas

La técnica utilizada para la obtención de datos fue la encuesta.

### Instrumentos

El instrumento utilizado fue el cuestionario con escalamiento Likert, utilizado en investigaciones anteriores, validadas a través del Juicio de experto y con un nivel de confiabilidad alta según el Alfa de Cronbach.

### Validación y confiabilidad del instrumento

Tabla 5  
*Validación por juicio de experto*

<b>Nombre</b>	Delgado Arenas Raúl	
<b>Grado académico</b>	PhD en Métodos de investigación y evaluación	
<b>Variable</b>	Desempeño directivo	<b>Valoración:</b> Deficiente ( ) Regular ( ) Eficiente ( ) Pertinente (x )

Variable	Clima organizacional	Valoración:
		Deficiente ( ) Regular ( ) Eficiente ( ) Pertinente ( x )

La fiabilidad de los instrumentos se ejecutó con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 6  
*Estadísticos de fiabilidad de la variable desempeño directivo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	21

### Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach equivalente a 0,956; lo que establece que el cuestionario de desempeño directivo es de muy confiable.

Tabla 7  
*Estadísticos de fiabilidad de clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	42

### Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach equivale a 0,934; y establece que el cuestionario de clima organizacional es muy confiable.

## 2.6. Método de análisis de datos

Según el diseño de investigación se aplicó la estadística descriptiva para saber cómo está cada variable y la estadística inferencial para la prueba de

hipótesis (Coeficiente de correlación Spearman), asimismo, la prueba de Kolmogorov Smirnov que sirvió para determinar si los datos se aproximan a una distribución normal, de tal manera que se pudo elegir el tipo de estadística adecuada (paramétrica o no paramétrica).

### **Ficha técnica de la variable Desempeño directivo**

1. **Nombre:** Cuestionario de Desempeño directivo
2. **Autor:** Ministerio de Educación (MINEDU, 2014).
3. **Adecuado por:** Edith Solórzano Chaca
4. **Año de ejecución:** 2018
5. **Ciudad:** Lima
6. **Objetivo de la evaluación:** Evaluar el desempeño directivo en la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2018.
7. **Duración:** 30 minutos
8. **Aplicación:** Individual
9. **Contenido:** Se aplicó el cuestionario con escalamiento Likert distribuido en dos dimensiones: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, de donde se obtuvo un cuestionario de 21 ítems.

<b>Escalas</b>	<b>Valoración</b>
Nunca	= (1)
Casi nunca	= (2)
Algunas veces	= (3)
Casi siempre	= (4)
Siempre	= (5)

## **Ficha técnica de la variable Clima organizacional**

1. **Nombre:** Cuestionario de Clima organizacional.
2. **Autor:** Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, 2005, Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas, ponencia presentada en el VI Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
3. **Adecuado por:** Edith Solórzano Chaca
4. **Año de ejecución:** 2018
5. **Ciudad:** Lima
6. **Objetivo de la evaluación:** Evaluar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2018.
7. **Duración:** 30 minutos
8. **Aplicación:** Individual
9. **Contenido:** Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con 42 ítems, distribuido en siete dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

<b>Escalas</b>	<b>Valoración</b>
Nunca	= (1)
Casi nunca	= (2)
Algunas veces	= (3)
Casi siempre	= (4)
Siempre	= (5)

### **2.7. Aspectos éticos**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación, se tuvo la autorización de la Dirección de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, previa presentación del proyecto de Investigación.

Con todo el proceso realizado, se confirma que esta investigación es original

y real, pues a nivel nacional existen investigaciones similares, pero en contextos diferentes; se espera que esta se constituya en antecedente con rigor científico para futuras investigaciones. Es necesario mencionar que las encuestas ejecutadas se caracterizaron por ser anónimas.

### **III. RESULTADOS**



### 3.1. Descripción de la variable 1: Desempeño directivo

Tabla 8

*Frecuencias de desempeño docente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	3	2,9	2,9
	Regular	28	27,2	30,1
Válidos	Eficiente	48	46,6	76,7
	Muy eficiente	24	23,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0

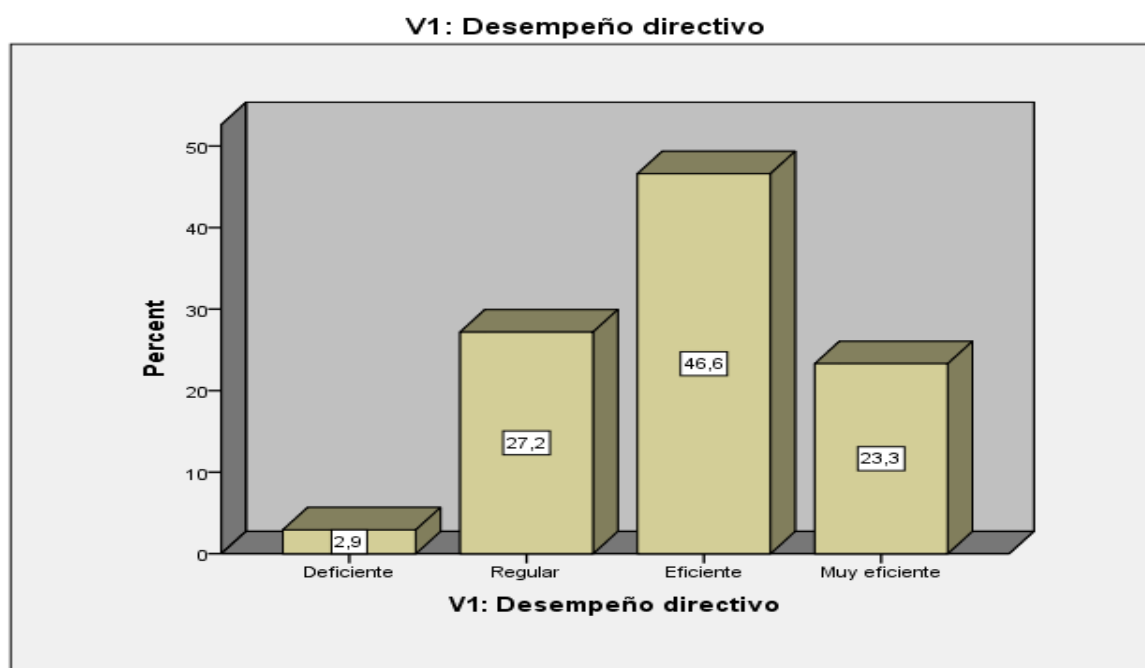


Figura 1: Desempeño directivo

#### Interpretación

La tabla 8 y figura 1 relacionadas con las frecuencias del desempeño directivo, que involucra: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, señalan: de los 103 docentes encuestados, 2,9% “deficiente”, 27% “regular”, 46,6 % “eficiente” y 23,3% “muy eficiente”; estos datos evidencian que el desempeño directivo en la mencionada institución educativa está mayormente entre las líneas de la eficiencia y muy eficiencia en más del 69%; y un aproximado de 30% entre regular y deficiente.

Tabla 9  
Frecuencias de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	3	2,9	2,9
	Regular	28	27,2	30,1
	Eficiente	48	46,6	76,7
	Muy eficiente	24	23,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0

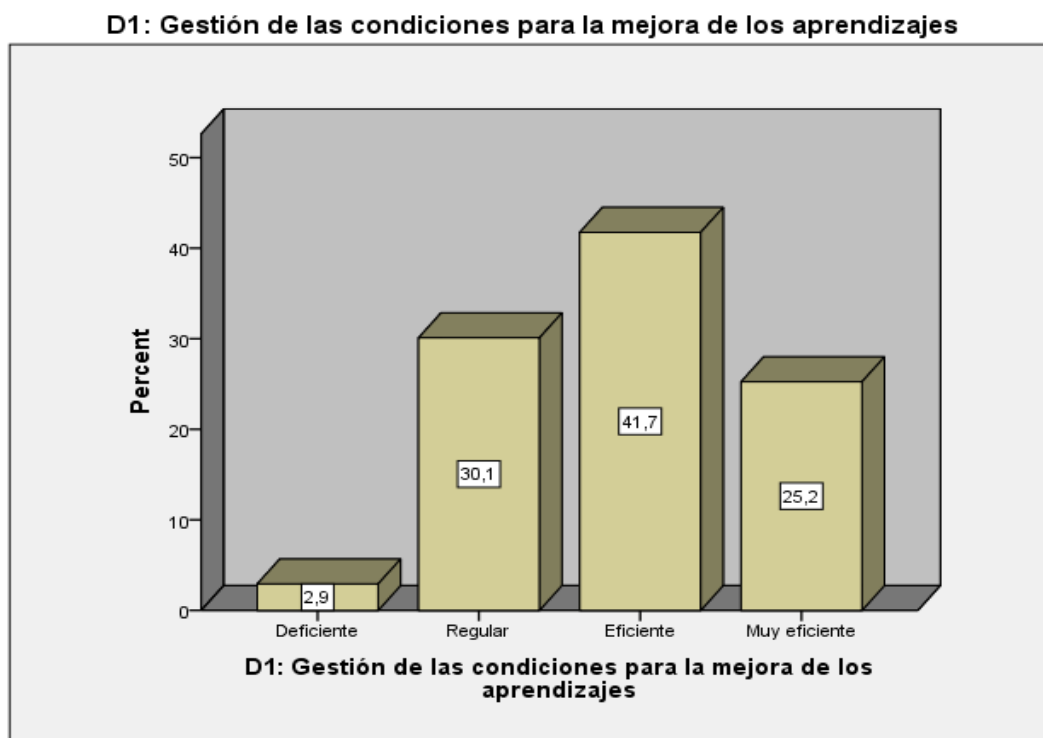


Figura 2: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

### Interpretación

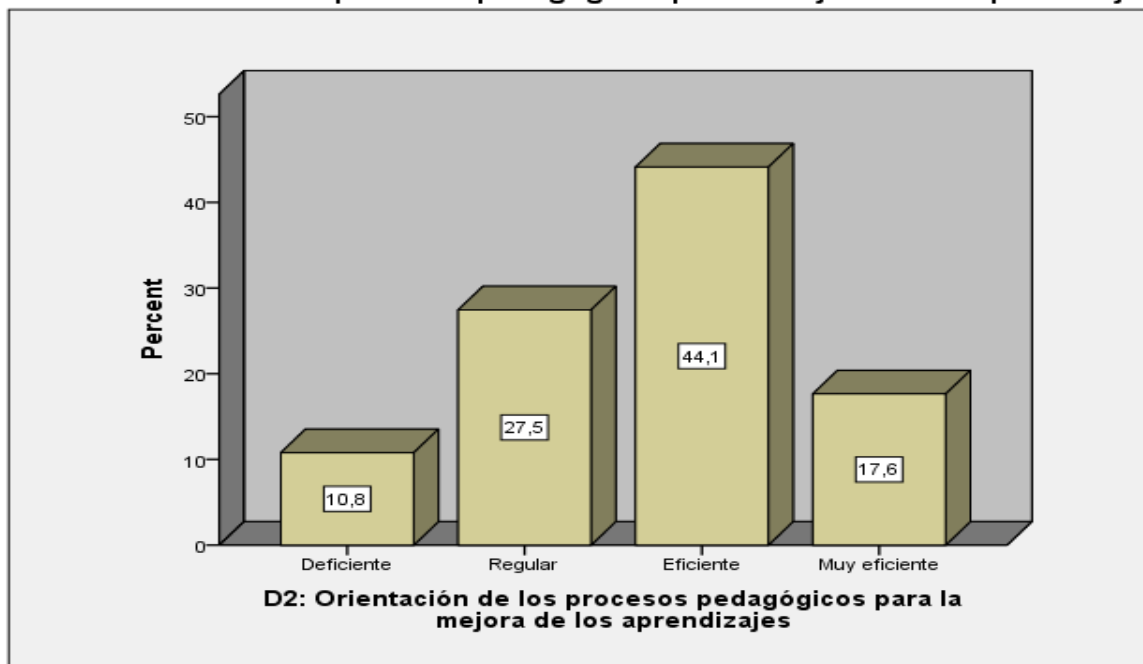
La tabla 9 y figura 2 relacionadas con las frecuencias de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, de los 103 docentes encuestados señalan: el 2,9% “deficiente”, el 30,1% “regular”, el 41,7% “eficiente” y el 25,2% “muy eficiente”; estos datos evidencian que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la mencionada IE está mayormente entre las líneas de la eficiencia y muy eficiencia en más del 66%; y un aproximado de 33% entre regular y deficiente.

Tabla 10

*Frecuencias de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	11	10,7	10,8
	Regular	28	27,2	38,2
Válidos	Eficiente	45	43,7	82,4
	Muy eficiente	18	17,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0

**D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**



*Figura 3: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

### Interpretación

La tabla 10 y figura 3 relacionadas con las frecuencias de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; de los 103 docentes encuestados señalan: el 11,7% “deficiente”, el 27,2% “regular”, el 43,7% “eficiente” y el 17,5% “muy eficiente”; estos datos evidencian que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la mencionada IE está mayormente entre las líneas de la eficiencia y muy eficiencia en más del 61%; y un aproximado de 38% entre regular y deficiente.

## Descripción de la variable 2: Clima organizacional

Tabla 11  
Frecuencias de clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	25	24,3	24,3
	Agradable	65	63,1	87,4
	Muy agradable	13	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0

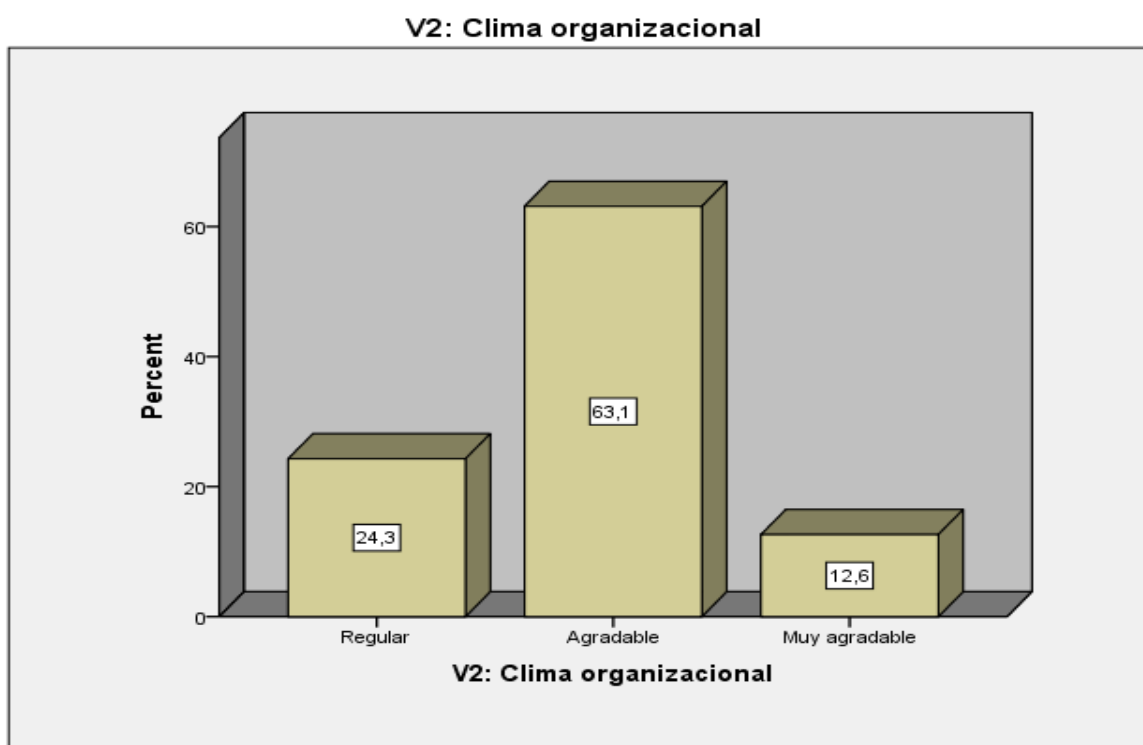


Figura 4: Clima organizacional

### Interpretación

La tabla 11 y figura 4 relacionadas las frecuencias del clima organizacional que a su vez involucra: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, señalan: de los 103 docentes encuestados señalan: el 24.3% “regular”, el 63.1% “agradable” y el 12.6% “muy agradable”; estos resultados hacen notar que en la mencionada IE más del 76% perciben que el clima organizacional es agradable y muy agradable.

## Prueba de Normalidad

**Ho:** La distribución de las variables desempeño directivo y clima organizacional en la población NO es distinta a la distribución normal.

**Ha:** La distribución de las variables desempeño directivo y clima organizacional en la población es distinta a la distribución normal.

Tabla 12  
*Prueba de Normalidad K-S*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	df	Sig.
V1: Desempeño directivo	,248	103	,000
V2: Clima organizacional	,334	103	,000

## Interpretación

La prueba de normalidad se analizó con K-S por el tamaño de muestra; y por el valor de  $P = 0,000$  se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis alterna confirmando que La distribución de las variables desempeño directivo y clima organizacional en la población es distinta a la distribución normal; siendo así se confirma que las dos variables son no paramétricas, por tanto, la prueba de hipótesis se realizará con la Rho de Spearman.

## Resultados de la tablas cruzadas o de contingencia

Tabla 13

Contingencia V1: Desempeño directivo \* V2: Clima organizacional

		V2: Clima organizacional			Total	
		Regular	Agradable	Muy agradable		
V1: Desempeño directivo	Deficiente	Recuento	1	2	0	3
		% del total	1,0%	1,9%	0,0%	2,9%
	Regular	Recuento	15	13	0	28
		% del total	14,6%	12,6%	0,0%	27,2%
	Eficiente	Recuento	6	41	1	48
		% del total	5,8%	39,8%	1,0%	46,6%
	Muy eficiente	Recuento	3	9	12	24
		% del total	2,9%	8,7%	11,7%	23,3%
	Total	Recuento	25	65	13	103
		% del total	24,3%	63,1%	12,6%	100,0%

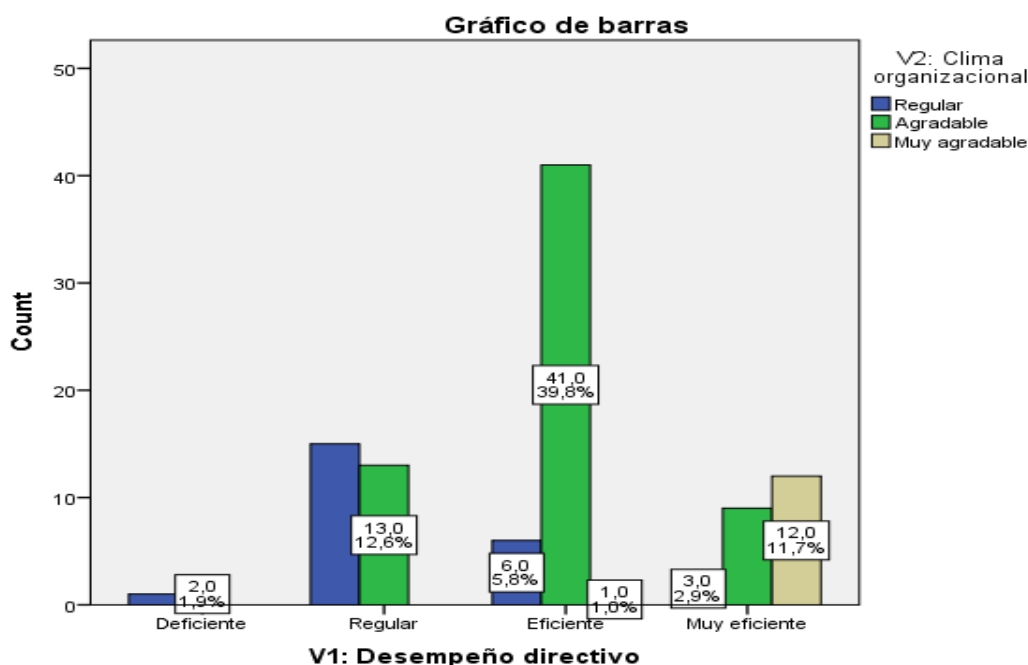


Figura 5: Contingencia V1: Desempeño directivo \* V2: Clima organizacional

### Interpretación

Sobre el desempeño directivo cruzado con el clima organizacional en la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, en la tabla 13 y figura 5 se observa que para el 2,9% es “deficiente”, para el 27,2%, es “regular”, para el 46,6%, es “eficiente” y para el 23,3%, “muy eficiente”.

Sobre el clima organizacional cruzado con el desempeño directivo en la mencionada IE, en la misma tabla y figura se observa que para el 24,3% es

“regular”, para el 63,1% es “agradable y para el 12.6%, “muy agradable”; por lo que se deduce, que más 75% del personal docente se siente bien con el clima organizacional y más del 69% percibe un desempeño directivo adecuado.

Tabla 14

*Contingencia D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes \* V2: Clima organizacional*

		V2: Clima organizacional			Total	
		Regular	Agradable	Muy agradable		
D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Deficiente	Recuento	1	2	0	3
		% del total	1,0%	1,9%	0,0%	2,9%
	Regular	Recuento	13	18	0	31
		% del total	12,6%	17,5%	0,0%	30,1%
	Eficiente	Recuento	8	35	0	43
		% del total	7,8%	34,0%	0,0%	41,7%
	Muy eficiente	Recuento	3	10	13	26
		% del total	2,9%	9,7%	12,6%	25,2%
Total		Recuento	25	65	13	103
		% del total	24,3%	61,1%	12,6%	100,0%

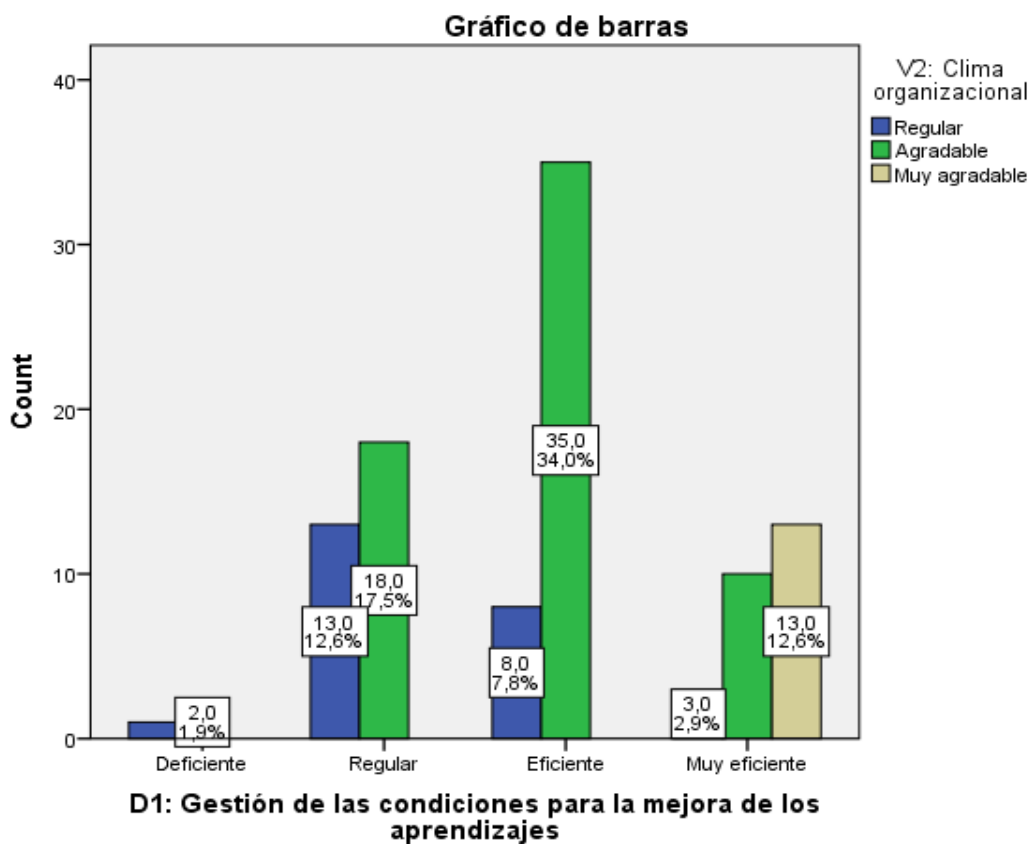


Figura 6 contingencia D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes \* V2: Clima organizacional

## Interpretación

Sobre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes cruzada con el clima organizacional en la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, en la tabla 14 y figura 6 se observa que para el 2,9% es “deficiente”, para el 30,1%, es “regular”, para el 41,7%, es “eficiente” y para el 25,2%, “muy eficiente”.

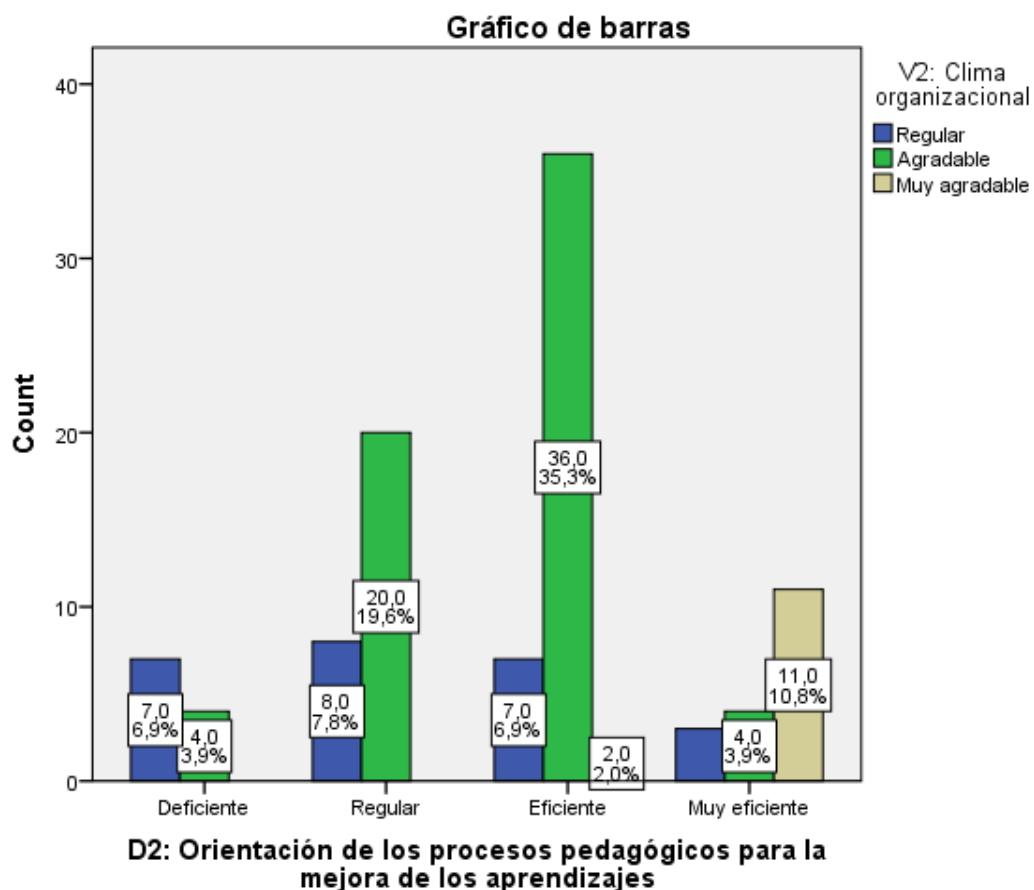
Sobre el clima organizacional cruzado con la mejora de los aprendizajes en la mencionada IE, en la misma tabla y figura se observa que para el 24,3% es “regular”, para el 63,1% es “agradable y para el 12.6%, “muy agradable”; por lo que se deduce, que más 75% del personal docente se siente bien con el clima organizacional y más del 66% percibe adecuada gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Tabla 15

*Contingencia D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes \* V2: Clima organizacional*

		V2: Clima organizacional			Total	
		Regular	Agradable	Muy agradable		
D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Deficiente	Recuento	7	4	0	11
		% del total	6,9%	3,9%	0,0%	10,8%
	Regular	Recuento	8	20	0	28
		% del total	7,8%	19,6%	0,0%	27,5%
	Eficiente	Recuento	7	36	2	45
		% del total	6,9%	35,3%	2,0%	44,1%
	Muy eficiente	Recuento	3	4	11	18
		% del total	2,9%	3,9%	10,8%	17,6%
Total	Recuento	25	64	13	103	
	% del total	24,3%	62,7%	12,7%	100,0%	





*Figura 7:* Contingencia D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes \* V2: Clima organizacional

### Interpretación

Sobre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes cruzada con el clima organizacional en la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, en la tabla 15 y figura 7 se observa que para el 10,8% es “deficiente”, para el 27,5%, es “regular”, para el 44,1%, es “eficiente” y para el 17,6%, “muy eficiente”.

Sobre el clima organizacional cruzado con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la mencionada IE, en la misma tabla y figura se observa que para el 24,3% es “regular”, para el 62,7% es “agradable y para el 12,6%, “muy agradable”; por lo que se deduce, que más 75% del personal docente se siente bien con el clima organizacional y más del 63%

percibe adecuada orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

## Prueba de hipótesis

### Hipótesis general

**H<sub>0</sub>**= La relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 no es significativa.

**H<sub>a</sub>**= La relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 es significativa.

Tabla 16

*Correlaciones entre el desempeño directivo y el clima organizacional*

		V1. Desempeño directivo	V2. Clima organizacional
	Coeficiente de correlación	1,000	,641**
	Sig. (bilateral)	.	,000
V1. Desempeño directivo	N	103	103
	Coeficiente de correlación	,641**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
V2. Clima organizacional	N	103	103

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

## Interpretación

La tabla 16 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre las dos variables y es estadísticamente significativa (Rho = 0.641\*\*); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ; y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación

es al 64.1%, y se afirma: a mayor o mejor desempeño directivo mayor o mejor clima organizacional.

## Hipótesis específicas

### Primera hipótesis

**H<sub>0</sub>**= La relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 no es significativa.

**H<sub>a</sub>**= La relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 es significativa.

Tabla 17

*Correlaciones entre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional*

		D1.Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	V2. Clima organizacional
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,628**
		N	,000
			103
			103
		Coeficiente de correlación	,628**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			103
			103

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

## Interpretación

La tabla 17 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los

aprendizajes y la variable clima organizacional y es estadísticamente significativa ( $Rho = 0.628^{**}$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ; y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 62.8%, y se afirma: a mayor o mejor gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes mayor o mejor clima organizacional.

### Segunda hipótesis

**H<sub>0</sub>**= La relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 no es significativa

**H<sub>a</sub>**= La relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018 es significativa.

Tabla 18

*Correlaciones entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional*

		D2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	V2. Clima organizacional
Rho de Spearman	D2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,537**
		N	,000
			103
			103
	V2. Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,537**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			103
			103

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

## Interpretación

La tabla 18 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la variable clima organizacional y es estadísticamente significativa ( $Rho = 0.537^{**}$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 53.7%, y se afirma: a mayor o mejor orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes mayor o mejor clima organizacional.

## **IV. DISCUSIÓN**

A nivel interno se presenta en la tabla 8 y figura 1, en donde, el desempeño directivo en la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, presenta el 2,9% “deficiente”, 27% “regular”, 46%,6 “eficiente” y 23,3% “muy eficiente”; estos datos evidencian que el desempeño directivo en la mencionada institución educativa está mayormente entre las líneas de la eficiencia y muy eficiencia en más del 69%; y un aproximado de 30% entre regular y deficiente.

Como se puede apreciar en la mencionada institución educativa el desempeño directivo es el adecuado, por los tanto, la mejora de los aprendizajes está en buen porcentaje asegurado.

En cuanto a los resultados del clima organizacional se tiene en la tabla 11 y figura 4 se evidencia el 24.3% “regular”, el 63.1% “agradable” y el 12.6% “muy agradable”; es decir, un porcentaje mayor a 76% perciben que el clima organizacional es agradable y muy agradable y solo el 24% no.

Para la obtención de estos resultados se han utilizado instrumentos validados en investigaciones anteriores; pero que a su vez, a través del coeficiente Alfa del Cronbach han manifestado una fiabilidad de 0,956 para la variable desempeño directivo; y. para clima organizacional 0,934 determinando que los instrumentos fueron de muy alta confiabilidad.

A nivel externo podemos comparar los resultados con los obtenidos por los autores de los antecedentes de investigaciones internacionales para la variable desempeño directivo, como lo de González (2017), presenta la tesis “Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior” en el Tecnológico de Monterrey, quien concluye señalando: El Marco Legal exige un perfil para los directivos y docentes contenidos en los Acuerdos Secretariales 447 y 449, RIEMS. Sin embargo, un perfil que no se contempla es el estilo de liderazgo como factor determinante del clima organizacional. De allí la importancia de este estudio, ya que podemos tener las condiciones óptimas pero con un líder inadecuado, lo cual imposibilita la aplicación

de los proyectos. Esta investigación contribuye por sus resultados es un insumo valioso para la discusión.

De la misma forma, Angulo (2016), con su tesis “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional” en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, los resultados fueron: el 42,61 % comunica que reciben un excelente trato de los directivos del centro, el 35,65 % está conforme con el trato indicando es muy bueno; un 18,26 % no está de acuerdo con la forma en que los directivos tratan considerando que es regular, a estos se le suman un 3,48 % que manifiestan que están en total desacuerdo con el trato de los directivos, esto se debe a que lo consideran malo. El trato que los directivos dan en los centros educativos a los miembros de su colectividad es fundamental para el mantenimiento de un ambiente de cordialidad. En cuanto al clima organizacional el 93,04% de ellos respondieron que se sentían a gusto en la institución, mas solo un 6,96% dice no sentirse a gusto con el ambiente de la misma. Concluye señalando: Las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo; donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo.

Asimismo, con lo de Gómez-Gajardo (2014), elaboró la tesis “Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile, en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Chile, los resultados fueron: los ámbitos de competencia de mayor peso en las buenas prácticas son los elementos técnicos y de comportamiento que representan un 44,73% Y 41,8%, mientras en el ámbito contextual solo el 13,42%; es decir, existe una fuerte labor administrativa interna desarrollada por los directivos. Concluye señalando: La articulación de las competencias profesionales y las buenas prácticas directivas, constituyen un instrumento decisivo para mejorar los resultados de aprendizaje y gestión de un proyecto educativo.



Como se puede apreciar en los resultados de las investigaciones internacionales la importancia del desempeño de los líderes directivos, pues de ello dependerá el éxito de la institución en materia de aprendizaje de calidad logrado por los estudiantes.

En cuanto a las investigaciones nacionales, se puede apreciar la de Chaparro (2017), elaboró la tesis “Liderazgo directivo y Clima Institucional en la IE “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016” en la Universidad César Vallejo, sede Lima Este. Los resultados fueron: el 46,5% perciben que el liderazgo es moderado, el 41,9% manifiesta que es fuerte y el 11,6% indica que el nivel es débil; en cuanto al clima institucional, se aprecia que el 43% de encuestados manifiestan que el clima institucional es Positivo, un importante 41,8% sostiene que es relativo y un 15% manifiesta que es negativo, lo cual traduce una incertidumbre en la población de docentes y trabajadores de la institución educativa. Concluye señalando: la existencia de una correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional, se probó la hipótesis general con un coeficiente de correlación de  $r=0.755$ , y una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ).

Asimismo, la de García y Segura (2014), con la tesis “El clima organizacional y el desempeño docente en las II.EE. del distrito de Cajay – 2013” en la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Los resultados sobre el clima organizacional fueron nivel alto (61.5%) a muy alto (32.3%); sobre las relaciones interpersonales nivel alto 33.8%; sobre el trabajo en equipo, alto (47.7%) y muy alto (35.4%). Las conclusiones determinaron que existe correlación moderada y muy significativa entre el Clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay.

Finalmente, la de Gutiérrez (2013), elaboró la tesis “Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las II.EE. Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012. Los resultados sobre el estilo de liderazgo “autócrata” en la IE Mariscal Cáceres. Los resultados sobre el liderazgo gerencial fueron: 14,9% débil, 54,76% moderado y el 30,9% fuerte; y en el Manuel A. O Dría 33,7% débil, 49,7 moderado y 17,5 fuerte, lo que significa que se ha

alcanzado un nivel moderado de estilo Hder Autócrata en ambas instituciones educativas. Las conclusiones muestran que el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las II.EE. del Distrito de Ciudad Nueva Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría, es significativa, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen; es decir, que las características del líder no desarrollan estas características: inspirar confianza hacia su equipo de trabajo, toma de decisiones, socialización, comunicación eficaz y dirección horizontal- vertical.

Los resultados de estas investigaciones evidencian una vez más la trascendencia del papel que desempeña los líderes directivos en las escuelas; es decir, la gestión pedagógica es el eje para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## **V. CONCLUSIONES**

**Primera:** Los resultados han determinado la presencia de una correlación positiva moderada y significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, siendo el Rho de 0,641\*\*

Confirmando a mayor o mejor desempeño directivo mayor o mejor clima organizacional.

**Segunda:** Se ha determinado la presencia de una correlación positiva moderada y significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, siendo el Rho de 0,628\*\*

Confirmando a mayor o mejor gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes mayor o mejor clima organizacional.

**Tercera:** Se ha determinado la presencia de una correlación positiva moderada y significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, siendo el Rho de 0,537\*\*;

Confirmando a mayor o mejor orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes mayor o mejor clima organizacional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera:** Visto los resultados sobre desempeño directivo y el clima organizacional en la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, en donde, mayor al 69% percibe un desempeño directivo adecuado; y, más de 75%, un buen clima organizacional; pero, entre 25 y 30%, no; siendo así, se exhorta al Director de la mencionada escuela hacer un diagnóstico para conocer, analizar y trabajar en ese 30% que percibe la gestión como deficiente y regular, al mismo tiempo, un clima organizacional no agradable. Además, se debe tener en cuenta que esas situaciones repercuten en el resultado de los aprendizajes de los educandos.
- Segunda:** Analizado las evidencias de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional en la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, en donde, mayor al 66% percibe una eficiente gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes; y, mayor al 75%, un buen clima organizacional; pero, entre 25 y 34%, no, siendo así, se exhorta al Director de la mencionada escuela mejorar su gestión; es decir, que haya una mejor planificación para obtener mejores aprendizajes.
- Tercera:** Analizado las evidencias sobre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional en la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, en donde, mayor al 63% percibe una eficiente orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; y, más de 75%, un buen clima organizacional; pero, entre 25 y 37%, no, siendo así, se exhorta al Director de la mencionada escuela ejercer un verdadero liderazgo pedagógico; es decir, que en la escuela se observe a un director empoderado, visionario y asertivo en sus decisiones.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alvarez, L. (1993). *La nueva organización. Una visión a través de su cultura*. Cali, Colombia: Centro Editorial Univalle.
- Angulo, J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Ecuador: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas.
- Aquerredondo, I. (2002). *De la estructura jerárquica a la organización en red*. Buenos Aires, Argentina: IIPE/UNESCO.
- Brunet. (s/f). Clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 86.
- Calderón, M., Chávarry, P., & Chanduvi, R. (2016). Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. *Rev.Tzhoecoen Edición Vol.8/N° 02*, 1-9.
- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E "Fe y Alegría N° 25" San Juan de Lurigancho - 2016*. Lima, Perú: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos. Quinta Edición* . México: Mc Graw-Hill.
- Del Toro, J., Camila, M., & Gómez, S. (2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. Quito, Ecuador: Universidad de Quito.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional.
- García, G., & Segura, A. (2014). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay – 2013*. Huari, Perú: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Bogotá, Colombia: Editorial Legis.



- Gómez-Gajardo, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*. Chile: (Trabajo de grado/Tesis doctoral) Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Chile.
- González, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior*. México: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Tecnológico de Monterrey.
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Lima, Perú: MINEDU.
- Gutiérrez, M. (2013). *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. O Dría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012*. Tacna, Perú: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Imprenta Salesianos.
- Likert. (s/f). Percepción del clima y sus dimensiones. *Hitos de ciencias económico administrativos*, 85.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon and Shuster.
- Méndez. (2005). *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas. *Univ. Empresa, Bogotá (Colombia)* 4 (9), 100-123.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2012). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: Corporación Gráfica Navarrete S.A./MINEDU.

- Ministerio de educación (MINEDU). (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación de San Salvador (MINED). (2008). *Dirección Escolar Efectiva. Primera Edición*. El Salvador, C.A: MINED. Centro de Gobierno, San Salvador.
- Ministerio de Salud (MINSA). (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico. 2da. Edición*. Lima, Perú: MINSA.
- Miranda, S. (2007). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas . *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 7.Númro 13, 1-28.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana*, 11-24.
- Nicho, O. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Elaboración de Tesis. Tercera Edición*. Lima, Perú: Ediciones IMOIRC.
- OREAL/UNESCO. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados En América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores S.A./LLECE.
- Pozner, P. (1995). *Organizational behavior in education*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aique.
- Pritchard, & Karasick. (s/f). Dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 85.
- Saldaña, J. (1998). *Investigación Científica. Primera Edición*. Lima Perú: Editorial Publired Bellasol.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27, 78-82.

Secretaría de Estado de Educación de República Dominicana. (2009). *Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. 1a Ed.* Santo Domingo, República Dominicana: Secretaría de Estado de Educación.

Soto, R. (2014). *La tesis de Maestría y Doctorado en 4 pasos. Primera Edición.* Lima, Perú: Colección Nuevo Milenio.

Taylor, B. y. (s/f). Dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económicas administrativas*, 85.

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de Investigación Científica. Segunda Edición.* Lima, Perú: Editorial San Marcos.

## **ANEXOS**

### Anexo 1 Matriz de consistencia

**TÍTULO: Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES – DIMENSIONES E INDICADORES			
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.</p> <p>Determinar la relación entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p><b>Ha</b> = La relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018 es significativa.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>H1= La relación entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018 es significativa.</p> <p>H2= La relación entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018 es significativa.</p>	Variable 1: Desempeño directivo			
			<p><b>Dimensiones</b></p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducción de la escuela</li> <li>- Planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno.</li> <li>- Orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.</li> <li>- Promoción y sostenimiento de la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</li> <li>- Liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión de la I.E.</li> <li>- Rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</li> </ul>	<p><b>Ítems</b></p> <p>Cuestionario de 21 preguntas con escalamiento Likert.</p>	<p><b>Índices</b></p> <p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Algunas veces. (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>
			<p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción y liderazgo de la comunidad de aprendizaje.</li> <li>- Promoción del trabajo colaborativo, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</li> <li>- Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</li> </ul>		
VARIABLE 2: <b>Clima organizacional.</b>						

distrito de San Juan de Lurigancho, 2018?	distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.	Lurigancho, 2018 es significativa.	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>  Cuestionario de 42 preguntas elaborado tipo Escala de Likert	<b>Índices</b>  Siempre (5)  Casi siempre (4)  Algunas veces. (3)  Casi nunca (2)  Nunca (1)
			Objetivos	- Conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja.		
			Cooperación	- Colaboración entre compañeros de trabajo. - Uso de materiales de manera compartida.		
			Liderazgo	- Acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa. - Estilo de dirección		
			Toma de decisiones	- Pertinencia en la toma de decisiones. - Visión de cambio en la toma de decisiones.		
			Relaciones interpersonales	- Interacción social. - Desarrollo de relaciones sociales.		
			Motivación	- Aspectos motivacionales como la recompensa.		
			Control	- Cumplimiento de objetivos planteados.		

METODO Y DISEÑO	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA
<p><b>1. Tipo de investigación</b> Descriptivo - Aplicada</p> <p><b>2. Diseño de investigación</b> No Experimenta – Correlacional – Transversal.</p> <p><b>3. Método</b> Cuantitativo</p>	<p><b>Población.</b> La población de estudio está constituido por todos los docentes de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018 en un total de 140.</p> <p><b>Muestra.</b> La muestra está constituida por los docentes de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018 en un total de 103.</p> <p><b>Muestreo</b> Probabilístico al 95%.</p>	<p><b>a) Técnica</b></p> <p>La técnica a utilizarse será la ENCUESTA.</p> <p><b>b) Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de encuesta TIPO ESCALA DE LIKERT</li> </ul>	<p><b>Análisis de datos:</b></p> <p><b>Estadística Descriptiva:</b> Tablas de frecuencia y figuras de barras de las variables y dimensiones.</p> <p><b>Estadística Inferencial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de Kolmogorov para distribución normal.</li> <li>• Alfa de Cronbach para la fiabilidad.</li> <li>• Rho de Spearman para la prueba de hipótesis y correlación por ser variables no paramétricas.</li> </ul>

## Anexo 2 Instrumentos de recojo de información

**Cuestionario sobre el Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.**

**INSTRUCCIONES:** Estimado colega, a continuación, tienes 21 preguntas sobre el desempeño directivo, para lo cual debes marcar con el número de la tabla la opción que consideras correcta.

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

### VARIABLE N° 1: DESEMPEÑO DIRECTIVO

N°	ÍTEMS	ÍNDICES				
		1	2	3	4	5
	<b>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>					
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.					
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes					
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.					
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa					
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
12	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					
	<b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>					
15	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.					
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
17	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.					
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.					
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora					

**FUENTE: Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU 2014)**



## Instrumentos de recojo de información

**Cuestionario sobre el Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui" – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018.**

**INSTRUCCIONES:** Estimado colega, a continuación, tienes 42 preguntas sobre cultura organizacional, para lo cual debes marcar con el número de la tabla la opción que consideras correcta.

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

### VARIABLE N° 2: Clima organizacional

N°	ÍTEMS	ÍNDICES				
		5	4	3	2	1
	<b>Objetivos</b>					
1	Los empleados califican como aceptables los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la institución educativa.					
2	La cantidad de información que el empleado recibió sobre los objetivos y políticas de la institución educativa en el momento en que ingresó es calificada como apenas la necesaria.					
3	La información que el empleado recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la institución educativa es calificada como apenas la necesaria.					
4	La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la institución educativa sobre las responsabilidades de su cargo son calificadas como suficientes					
5	La cantidad de información que reciben los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es apenas la necesaria.					
6	Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la institución educativa, los empleados perciben alguna satisfacción por la forma como satisfacen necesidades personales y profesionales, que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos.					
7	Las personas manifiestan su acuerdo con la posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo.					
	<b>Cooperación</b>					
8	La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como aceptable, lo que significa que la cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismo por parte de las personas en el desarrollo de su labor.					
9	En forma periódica las personas dan ayuda y colaboran con sus compañeros en la ejecución de su labor.					
10	Con alguna frecuencia las personas participan y desarrollan roles activos en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan.					
11	Muy de vez en cuando las personas solicitan a los compañeros de área apoyo para superar las dificultades que puedan tener en su trabajo.					
12	Las personas perciben un parcial acuerdo sobre la participación que tienen con sus compañeros en la solución conjunta de problemas que afectan el área para la que trabajan.					
13	Es muy poco el nivel de confianza que tienen las personas con sus compañeros de área, para confiarles inquietudes y problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.					
14	Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de trabajo son calificadas como aceptables.					
15	Periódicamente, las personas perciben que solucionan los problemas de su trabajo con los compañeros de nivel.					
	<b>Liderazgo</b>					
16	Periódicamente, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo.					
17	Muy de vez en cuando el jefe inmediato es percibido como una persona justa y/o equitativa cuando asigna un trabajo o toma decisiones.					
18	Periódicamente, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo.					
19	Algunas veces el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda hacer el trabajo que le corresponde.					
20	Muy de vez en cuando el empleado comenta con su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.					

21	Las personas califican como aceptable la comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato.					
22	La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección con su jefe inmediato es calificada como regular.					
23	Periódicamente, el jefe inmediato permite al empleado que le comente sobre su trabajo y los resultados alcanzados.					
	<b>Toma de decisiones</b>					
24	Los empleados se muestran indecisos sobre la percepción que tienen frente a las posibilidades que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle.					
25	Los empleados manifiestan casi total acuerdo sobre la posibilidad de participar en decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que tienen.					
26	Muy de vez en cuando califican los empleados la frecuencia de participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la institución, especialmente en aquellas que afectan su trabajo.					
27	Los empleados califican con un parcial desacuerdo la afirmación: “las directivas de esta institución me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo”.					
28	Muy de vez en cuando las personas de un área o nivel pueden tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen sus problemas.					
	<b>Relaciones interpersonales</b>					
29	Las personas algunas veces participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de nivel o de otras áreas.					
30	Los empleados consideran de alguna importancia que la institución organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo.					
31	Los empleados participan algunas veces en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la institución, con amigos de su nivel o de otras áreas.					
32	Muy de vez en cuando los empleados participan, en sus tiempos libres o descansos dentro de la institución, en actividades de esparcimiento con compañeros de nivel o de otras áreas.					
	<b>Motivación</b>					
33	Los empleados manifiestan su satisfacción por el trabajo que realizan.					
34	Los empleados se muestran indecisos sobre la correspondencia que existe entre el salario y el esfuerzo y la responsabilidad que exige el cargo y el trabajo asignado.					
35	Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en su institución.					
36	Los empleados manifiestan un parcial acuerdo frente a la afirmación: “cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios”.					
37	Las personas perciben que muy de vez en cuando reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor.					
38	Periódicamente, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros jefes, cuando revisan y evalúan su trabajo, le comunican su concepto sobre los resultados.					
	<b>Control</b>					
39	El empleado está de acuerdo con que su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.					
40	Periódicamente, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realiza el empleado					
41	Los empleados califican como aceptable la forma y el estilo que el jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo.					
42	Los empleados consideran que el control al trabajo debe ser realizado periódicamente y en forma conjunta con el jefe (deber ser).					

**Fuente: Méndez (2005)**

### **Anexo 3 Juicio de Experto**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	✓		✓		✓		
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes	✓		✓		✓		

9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓	
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa	✓		✓		✓	
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
12	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓	
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
	<b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
15	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓		✓		✓	
17	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	✓		✓		✓	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓		✓		✓	
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	✓		✓		✓	
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	✓		✓		✓	
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora	✓		✓		✓	

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

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

Apellidos y nombres del juez validador: DELGADO ARENAS, RAÚL      DNI: 10366445

Grado y Especialidad del validador: PHD EN INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN

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

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

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

San Juan de Lurigancho 24 de 05 del 2018.

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

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Objetivos</b>							
1	Los empleados califican como aceptables los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	La cantidad de información que el empleado recibió sobre los objetivos y políticas de la institución educativa en el momento en que ingresó es calificada como apenas la necesaria.	✓		✓		✓		
3	La información que el empleado recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la institución educativa es calificada como apenas la necesaria.	✓		✓		✓		
4	La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la institución educativa sobre las responsabilidades de su cargo son calificadas como suficientes	✓		✓		✓		
5	La cantidad de información que reciben los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es apenas la necesaria.	✓		✓		✓		
6	Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la institución educativa, los empleados perciben alguna satisfacción por la forma como satisfacen necesidades personales y profesionales, que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos.	✓		✓		✓		
7	Las personas manifiestan su acuerdo con la posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Cooperación</b>							
8	La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como aceptable, lo que significa que la cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismo por parte de las personas en el desarrollo de su labor.	✓		✓		✓		
9	En forma periódica las personas dan ayuda y colaboran con sus compañeros en la ejecución de su labor.	✓		✓		✓		
10	Con alguna frecuencia las personas participan y desarrollan roles activos en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan.	✓		✓		✓		
11	Muy de vez en cuando las personas solicitan a los compañeros de área apoyo para superar las dificultades que puedan tener en su trabajo.	✓		✓		✓		
12	Las personas perciben un parcial acuerdo sobre la participación que tienen con sus compañeros en la solución conjunta de problemas que afectan el área para la que trabajan.	✓		✓		✓		
13	Es muy poco el nivel de confianza que tienen las personas con sus compañeros de área, para confiarles inquietudes y problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.	✓		✓		✓		
14	Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de trabajo son calificadas como aceptables.	✓		✓		✓		
15	Periódicamente, las personas perciben que solucionan los problemas de su trabajo con los compañeros de nivel.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Liderazgo</b>							
16	Periódicamente, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo.	✓		✓		✓		

17	Muy de vez en cuando el jefe inmediato es percibido como una persona justa y/o equitativa cuando asigna un trabajo o toma decisiones.	✓		✓		✓	
18	Periódicamente, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo.	✓		✓		✓	
19	Algunas veces el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda hacer el trabajo que le corresponde.	✓		✓		✓	
20	Muy de vez en cuando el empleado comenta con su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.	✓		✓		✓	
21	Las personas califican como aceptable la comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato.	✓		✓		✓	
22	La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección con su jefe inmediato es calificada como regular.	✓		✓		✓	
23	Periódicamente, el jefe inmediato permite al empleado que le comente sobre su trabajo y los resultados alcanzados.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 4: Toma de decisiones</b>							
24	Los empleados se muestran indecisos sobre la percepción que tienen frente a las posibilidades que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle.	✓		✓		✓	
25	Los empleados manifiestan casi total acuerdo sobre la posibilidad de participar en decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que tienen.	✓		✓		✓	
26	Muy de vez en cuando califican los empleados la frecuencia de participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la institución, especialmente en aquellas que afectan su trabajo.	✓		✓		✓	
27	Los empleados califican con un parcial desacuerdo la afirmación: "las directivas de esta institución me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo".	✓		✓		✓	
28	Muy de vez en cuando las personas de un área o nivel pueden tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen sus problemas.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 5: Relaciones Interpersonales</b>							
29	Las personas algunas veces participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de nivel o de otras áreas.	✓		✓		✓	
30	Los empleados consideran de alguna importancia que la institución organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo.	✓		✓		✓	
31	Los empleados participan algunas veces en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la institución, con amigos de su nivel o de otras áreas.	✓		✓		✓	
32	Muy de vez en cuando los empleados participan, en sus tiempos libres o descansos dentro de la institución, en actividades de esparcimiento con compañeros de nivel o de otras áreas.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 6: Motivación</b>							
33	Los empleados manifiestan su satisfacción por el trabajo que realizan.	✓		✓		✓	
34	Los empleados se muestran indecisos sobre la correspondencia que existe entre el salario y el esfuerzo y la responsabilidad que exige el cargo y el trabajo asignado.	✓		✓		✓	
35	Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en su institución.	✓		✓		✓	
36	Los empleados manifiestan un parcial acuerdo frente a la afirmación: "cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios".	✓		✓		✓	
37	Las personas perciben que muy de vez en cuando reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor.	✓		✓		✓	

38	Periódicamente, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros jefes, cuando revisan y evalúan su trabajo, le comunican su concepto sobre los resultados.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 7: Control</b>							
39	El empleado está de acuerdo con que su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.						
40	Periódicamente, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realiza el empleado	✓		✓		✓	
41	Los empleados califican como aceptable la forma y el estilo que el jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo.	✓		✓		✓	
42	Los empleados consideran que el control al trabajo debe ser realizado periódicamente y en forma conjunta con el jefe (deber ser).	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

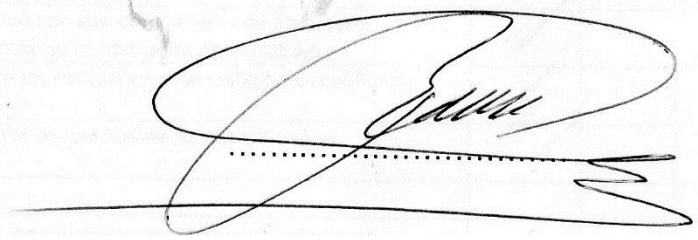
Apellidos y nombres del juez validador: DELGADO ARENAS, RAÚL DNI: 20366447

Grado y Especialidad del validador: PHD EN METODOS DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN

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

San Juan de Lurigancho 27 de 05 del 2018.

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





## **Anexo 4 Base de datos**

V1V2 EDITH.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	DD1	Numérico	8	0	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y so...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	DD2	Numérico	8	0	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar t...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	DD3	Numérico	8	0	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización d...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	DD4	Numérico	8	0	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colabo...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	DD5	Numérico	8	0	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	DD6	Numérico	8	0	Promueve la participación organizada de las familias y otras instanci...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	DD7	Numérico	8	0	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	DD8	Numérico	8	0	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	DD9	Numérico	8	0	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de la...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	DD10	Numérico	8	0	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	DD11	Numérico	8	0	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educati...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	DD12	Numérico	8	0	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emp...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	DD13	Numérico	8	0	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	DD14	Numérico	8	0	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y m...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	DD15	Numérico	8	0	Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	DD16	Numérico	8	0	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre do...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	DD17	Numérico	8	0	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innov...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	DD18	Numérico	8	0	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los proces...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	DD19	Numérico	8	0	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	DD20	Numérico	8	0	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	DD21	Numérico	8	0	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a p...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	CO1	Numérico	8	0	Los empleados califican como aceptables los conocimientos que tie...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	CO2	Numérico	8	0	La cantidad de información que el empleado recibió sobre los objetivo...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	CO3	Numérico	8	0	La información que el empleado recibe periódicamente sobre los obje...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	CO4	Numérico	8	0	La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:20 a. m. 4/08/2018

V1V2 EDITH.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
24	CO3	Numérico	8	0	La información que el empleado recibe periódicamente sobre los obje...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	CO4	Numérico	8	0	La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la e...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	CO5	Numérico	8	0	La cantidad de información que reciben los empleados sobre las nov...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	CO6	Numérico	8	0	Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	CO7	Numérico	8	0	Las personas manifiestan su acuerdo con la posibilidad que tienen p...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	CO8	Numérico	8	0	La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificad...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	CO9	Numérico	8	0	En forma periódica las personas dan ayuda y colaboran con sus com...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	CO10	Numérico	8	0	Con alguna frecuencia las personas participan y desarrollan roles act...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	CO11	Numérico	8	0	Muy de vez en cuando las personas solicitan a los compañeros de ár...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
33	CO12	Numérico	8	0	Las personas perciben un parcial acuerdo sobre la participación que ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
34	CO13	Numérico	8	0	Es muy poco el nivel de confianza que tienen las personas con sus ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
35	CO14	Numérico	8	0	Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
36	CO15	Numérico	8	0	Periódicamente, las personas perciben que solucionan los problema...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
37	CO16	Numérico	8	0	Periódicamente, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
38	CO17	Numérico	8	0	Muy de vez en cuando el jefe inmediato es percibido como una perso...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
39	CO18	Numérico	8	0	Periódicamente, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
40	CO19	Numérico	8	0	Algunas veces el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda h...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
41	CO20	Numérico	8	0	Muy de vez en cuando el empleado comenta con su jefe inmediato lo...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
42	CO21	Numérico	8	0	Las personas califican como aceptable la comunicación y el trato qu...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
43	CO22	Numérico	8	0	La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección co...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
44	CO23	Numérico	8	0	Periódicamente, el jefe inmediato permite al empleado que le coment...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
45	CO24	Numérico	8	0	Los empleados se muestran indecisos sobre la percepción que tiene...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
46	CO25	Numérico	8	0	Los empleados manifiestan casi total acuerdo sobre la posibilidad de...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
47	CO26	Numérico	8	0	Muy de vez en cuando califican los empleados la frecuencia de partic...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
48	CO27	Numérico	8	0	Los empleados califican con un parcial desacuerdo la afirmación: "la...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:20 a. m. 4/08/2018

V1V2 EDITH.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
47	CO26	Numérico	8	0	Muy de vez en cuando califican los empleados la frecuencia de partic...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
48	CO27	Numérico	8	0	Los empleados califican con un parcial desacuerdo la afirmación: "la...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
49	CO28	Numérico	8	0	Muy de vez en cuando las personas de un área o departamento pued...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
50	CO29	Numérico	8	0	Las personas algunas veces participan en fiestas, paseos y otros ev...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
51	CO30	Numérico	8	0	Los empleados consideran de alguna importancia que la empresa or...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
52	CO31	Numérico	8	0	Los empleados participan algunas veces en actividades de recreació...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
53	CO32	Numérico	8	0	Muy de vez en cuando los empleados participan, en sus tiempos libr...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
54	CO33	Numérico	8	0	Los empleados manifiestan su satisfacción por el trabajo que realizan.	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
55	CO34	Numérico	8	0	Los empleados se muestran indecisos sobre la correspondencia que...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
56	CO35	Numérico	8	0	Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en su compañía.	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
57	CO36	Numérico	8	0	Los empleados manifiestan un parcial acuerdo frente a la afirmación: ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
58	CO37	Numérico	8	0	Las personas perciben que muy de vez en cuando reciben reconocim...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
59	CO38	Numérico	8	0	Periódicamente, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros je...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
60	CO39	Numérico	8	0	El empleado está de acuerdo con que su jefe hace seguimiento y co...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
61	CO40	Numérico	8	0	Periódicamente, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimient...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
62	CO41	Numérico	8	0	Los empleados califican como aceptable la forma y el estilo que el j...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
63	CO42	Numérico	8	0	Los empleados consideran que el control al trabajo debe ser realizad...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
64	VAR1	Numérico	8	0	V1. Desempeño directivo	{1, Nunca}...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
65	DIM1	Numérico	8	0	D1.Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	{1, Nunca}...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
66	DIM2	Numérico	8	0	D2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los a...	{1, Nunca}...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
67	VAR2	Numérico	8	0	V2. Clima organizacional	{1, Nunca}...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
68	v1	Numérico	8	0	V1: Desempeño directivo	{1, Muy defi...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
69	d1	Numérico	8	0	D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	{1, Muy defi...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
70	d2	Numérico	8	0	D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los a...	{1, Muy defi...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

Unicode:ON

11:21 a. m.  
4/08/2018

## **Anexo 4 Artículo científico**

DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
0152 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” – UGEL 05, DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018

Edith Solórzano Chaca

Universidad César Vallejo

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018. El tipo de investigación fue descriptivo – correlacional de enfoque cuantitativo, no experimental, transversal. La población fue constituida por docentes nombrados y contratados de los niveles primario y secundario en número de 140, de donde se obtuvo una muestra de 103 docentes a través del muestreo probabilístico al 95%. Los resultados señalan que el desempeño directivo está entre deficiente y regular en 30%; pero como eficiente y muy eficiente en 70%; en cuanto al clima organizacional el 24% señala que es regular; pero el 76% considera que es agradable y muy agradable. De la misma forma, existe de una relación moderada y significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, siendo el Rho de 0,641\*\*, confirmando a mayor o mejor desempeño directivo mayor o mejor clima organizacional.

**Palabras clave:** Desempeño directivo, clima organizacional, gestión de aprendizaje, liderazgo pedagógico, motivación.

### Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship between management performance and the organizational climate of Educational Institution N ° 0152 "José Carlos Mariátegui" - UGEL 05, San Juan de Lurigancho district, 2018. The type of research was descriptive - correlational quantitative approach, not experimental, transversal. The population was constituted by appointed and hired teachers of the primary and secondary levels in a number of 140, from which a sample of 103 teachers was obtained through probabilistic sampling at 95%. The results indicate that the managerial performance is between deficient and regular in 30%; but as efficient and very efficient at 70%; Regarding the organizational climate, 24% state that it is regular; but 76% consider that it is pleasant and very pleasant. In the same way, there is a moderate and significant relationship between the managerial performance and the organizational climate of the Educational Institution N ° 0152 "José Carlos Mariátegui" - UGEL 05, SJL, 2018, being the Rho of 0,641 \*\*, confirming greater or better managerial performance greater or better organizational climate. Key words: Managerial performance, organizational climate, learning management, pedagogical leadership, motivation.

## Introducción

Sobre el liderazgo directivo, UNESCO señaló: La mayoría del personal directivo no cuenta con el perfil de preparación profesional para asumir el liderazgo en las escuelas; es decir, no tienen las capacidades para organizarla; siendo así, urge fortalecer las competencias y habilidades del personal directivo con la finalidad generar cambios cualitativos en la organización y en los estudiantes. (Citado por Calderón, Chávarry, & Chanduvi, 2016, p. 2). La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica. Citado por el Ministerio de Educación de San Salvador (MINED, 2008, p. 7). El Ministerio de educación (MINEDU, 2013) señala: El resultado del proceso de aprendizaje de los escolares obedece no solamente a la labor del profesor dentro de la escuela, sino también, de la labor que realiza el director. En las escuelas donde se evidencia un estilo directivo visionario se muestran resultados de mejora de aprendizajes. Un director líder es la persona preparada para guiar a todo el grupo al logro de resultados y metas establecidas. El líder es el diseña la dirección e inyecta fuerza a todo el grupo. (p.10). Sobre la situación actual de la gestión educativa, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014, p.13) señala: La administración de las escuelas actualmente se rigen por lo general por la disposiciones normativas y burocráticas, ajeno a su real fin, como es la obtención de aprendizajes. Ante esta situación se necesita trasladarse a un estilo de manejo directivo visionario centrado en el aspecto pedagógico y en los estuantes. En cuanto al Clima Organizacional, Gibson (1984, p. 87) sostuvo: “es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización”. Álvarez (1993) define como “el espacio laboral, producto de la convivencia y las relaciones interpersonales de sus miembros”. (Citados por García, G. 2007, p. 159). El Ministerio de Salud (MINSa, 2009, p.16) define como: “las apreciaciones compartidas por todos los integrantes de la entidad que se dan dentro de un ambiente, a través de una convivencia adecuada”. Chiavenato (1999, p. 8) sostuvo: Es la manera o característica del contexto situacional que aprecian los integrantes de la entidad y que interviene en la conducta. Favorece en la medida que ésta genera deleite por el logro de objetivos y desfavorece, en la medida que se observa logros de complacencia. Para conocer la situación base de la presente investigación se estableció como objetivo principal como: determinar la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018. A nivel internacional se han hecho revisiones de varias investigaciones similares, como la



González (2017), con su tesis: Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior en el Tecnológico de Monterrey, quien concluye señalando que el Marco Legal exige personal con perfil adecuado; pero que en este momento no se cuenta con el perfil para ejercer el liderazgo y mejorar el clima organizacional. De la misma forma, Angulo (2016), con la tesis: El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional. Concluye señalando que las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo. A nivel nacional, también se han encontrado investigaciones sobre el desempeño directivo y clima organizacional con resultados similares, siendo una de estas la de Chaparro (2017), con la tesis: Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016, concluyendo: que existe una relación entre la capacidad de gestión y el clima institucional. Finalmente, la capacidad de gestión es uno de las estrategias vitales para las organizaciones. De la misma forma, Gutiérrez (2013), con la tesis: Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012, concluyendo, que el liderazgo de los directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional. Estos resultados son similares a los resultados de la presente investigación evidenciando que el desempeño directivo está entre deficiente y regular en 30%; pero como eficiente y muy eficiente en 70%; en cuanto al clima organizacional el 24% señala que es regular; pero el 76% considera que es agradable y muy agradable. Concluyendo que existe una relación moderada y significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, siendo el Rho de 0,641\*\*, confirmando a mayor o mejor desempeño directivo mayor o mejor clima organizacional.

### **Metodología**

La investigación fue tipo descriptivo – correlacional de enfoque cuantitativo, no experimental, transversal. Al respecto, Nicho (2012, p. 196) señaló: “Estos estudios solo determinan el nivel analógico entre dos fenómenos observados de una población/muestra”; asimismo, dijo: “los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo de manera individual y reportan esas mediciones son descriptivos” (p.194). La población fue constituida por docentes nombrados y contratados de los niveles primario y secundario en número de 140, de donde se obtuvo una muestra de 103 docentes a través del muestreo probabilístico al 95%.

## Resultados

**Tabla 19**

### Contingencia V1: Desempeño directivo \* V2: Clima organizacional

		V2: Clima organizacional			Total	
		Regular	Agradable	Muy agradable		
V1: Desempeño directivo	Deficiente	Recuento	1	2	0	3
		% del total	1,0%	1,9%	0,0%	2,9%
	Regular	Recuento	15	13	0	28
		% del total	14,6%	12,6%	0,0%	27,2%
	Eficiente	Recuento	6	41	1	48
		% del total	5,8%	39,8%	1,0%	46,6%
	Muy eficiente	Recuento	3	9	12	24
		% del total	2,9%	8,7%	11,7%	23,3%
	Total	Recuento	25	65	13	103
		% del total	24,3%	63,1%	12,6%	100,0%

En la tabla 13 se observa que el desempeño directivo está entre deficiente y regular en 30%; pero como eficiente y muy eficiente en 70%; en cuanto al clima organizacional el 24% señala que es regular; pero el 76% considera que es agradable y muy agradable.

### Prueba de hipótesis

**Tabla 16**

### Correlaciones entre el desempeño directivo y el clima organizacional

		V1. Desempeño directivo	V2. Clima organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,641**
	V1. Desempeño directivo	Sig. (bilateral)	,000
	N	103	103
	Coeficiente de correlación	,641**	1,000
V2. Clima organizacional	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	103	103

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 17 se evidencia una correlación moderada entre las dos variables y es estadísticamente significativa ( $Rho = 0.641^{**}$ ); por lo que, se confirma la hipótesis: La relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la IE N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018 es significativa; y por el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ; y se rechaza la hipótesis nula. Se afirma: a mayor o mejor desempeño directivo mayor o mejor clima organizacional.

### **Discusión**

A nivel interno los resultados de esta investigación evidencian en la tabla 13 que el desempeño directivo está entre deficiente y regular en 30%; pero como eficiente y muy eficiente en 70%; en cuanto al clima organizacional el 24% señala que es regular; pero el 76% considera que es agradable y muy agradable. Estos resultados son similares a lo de González (2017), con su tesis: Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior en el Tecnológico de Monterrey, quien concluye señalando que el Marco Legal exige personal con perfil adecuado; pero que en este momento no se cuenta con el perfil para ejercer el liderazgo y mejorar el clima organizacional. De la misma forma, Angulo (2016), con la tesis: El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional. Concluye señalando que las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo. A nivel nacional, también se han encontrado investigaciones sobre el desempeño directivo y clima organizacional con resultados similares, siendo una de estas la de Chaparro (2017), con la tesis: Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016, concluyendo: que existe una relación entre la capacidad de gestión y el clima institucional. Finalmente, la capacidad de gestión es uno de las estrategias vitales para las organizaciones. De la misma forma, Gutiérrez (2013), con la tesis: Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012, concluyendo, que el liderazgo de los directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional.

### **Conclusiones**

Los resultados han determinado la existencia de un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada y significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018, siendo el Rho de  $0,641^{**}$ , confirmando a mayor o mejor desempeño directivo mayor o mejor clima organizacional.

## Recomendación

Visto los resultados sobre el desempeño directivo está entre deficiente y regular en 30%; pero como eficiente y muy eficiente en 70%; en cuanto al clima organizacional el 24% señala que es regular; pero el 76% considera que es agradable y muy agradable; por lo que se recomienda al Director de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2018, hacer con urgencia un diagnóstico institucional para conocer, analizar y trabajar en ese 30% que percibe la gestión como deficiente y regular, al mismo tiempo, un clima organizacional no agradable. Además, se debe tener en cuenta que esas situaciones repercuten en el resultado de los aprendizajes de los educandos.

## Referencias

- Alvarez, L. (1993). *La nueva organización. Una visión a través de su cultura*. Cali, Colombia: Centro Editorial Univalle.
- Angulo, J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Ecuador: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas.
- Calderón, M., Chávarry, P., & Chanduvi, R. (2016). Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. *Rev. Tzhoecoen Edición Vol.8/N° 02*, 1-9.
- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016*. Lima, Perú: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos. Quinta Edición*. México: Mc Graw-Hill.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional.
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Bogotá, Colombia: Editorial Legis.
- González, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior*. México: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Tecnológico de Monterrey.
- Gutiérrez, M. (2013). *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. O Dría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012*. Tacna, Perú: (Trabajo de grado/Tesis de maestría) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: Corporación Gráfica Navarrete S.A./MINEDU.
- Ministerio de educación (MINEDU). (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación de San Salvador (MINED). (2008). *Dirección Escolar Efectiva. Primera Edición*. El Salvador, C.A: MINED. Centro de Gobierno, San Salvador.
- Ministerio de Salud (MINSA). (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico. 2da. Edición*. Lima, Perú: MINSA.
- Nicho, O. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Elaboración de Tesis. Tercera Edición*. Lima, Perú: Ediciones IMOIRC.

OREAL/UNESCO. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados En América Latina y el Caribe*.  
Santiago de Chile: Salesianos Impresores S.A./LLECE.

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN

#### PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Edith Solórzano Chaca ( ), egresada (x), docente ( ), del Programa. Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 10248561, con el artículo titulado “El desempeño directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui” – UGEL 05, SJL, 2018” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

San Juan de Lurigancho, julio de 2018.



Edith Solórzano Chaca



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

*“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”*

Lima, 12 DE MAYO DEL 2018

Carta P.697 – 2018 EPG – UCV LE

Señor(a)

**Gilberto Laja Maslucan**

**Institución educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui"**

**Atención:**

**Director**

**Asunto:** Carta de Presentación alumno Edith Solorzano Chaca

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Edith Solorzano Chaca** identificado(a) con DNI N.° **10248561** y código de matrícula N.° **7000357198**; estudiante del Programa de quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**Desempeño directivo y clima organizacional de la institución educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui"-Ugel 05, distrito de San Juan de Lurigancho-2018**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas a las áreas correspondientes y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Raúl Delgado Arenas**

Jefe de Unidad Posgrado – Campus Lima Este



*Gilberto Laja Maslucan*  
DIRECTOR

LPAB

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desempeño directivo y clima organizacional de la  
Institución Educativa N° 0152 “José Carlos Mariátegui”  
– UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018**

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Bach. Edith Solórzano Chaca

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

25

ETS

## Resumen de coincidencias

# 25 %

Coincidencias	Porcentaje
1 <a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	19 %
2 <a href="http://www.educra.cl">www.educra.cl</a> Fuente de Internet	2 %
3 <a href="http://repositorio.itesm.mx">repositorio.itesm.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
4 <a href="http://revistas.urosario.edu.co">revistas.urosario.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
5 <a href="http://www.grade.org.pe">www.grade.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
6 <a href="http://ilustrados.com">ilustrados.com</a>	<1 %

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD          DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Mgtr. Miguel Ángel Pérez Pérez, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada:

"Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui" – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018", del (de la) estudiante Edith Solórzano Chaca, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 25 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 14 de setiembre de 2018



Firma

Mgtr. Miguel Ángel Pérez Pérez

DNI: ..... 07636535 .....

			
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC
Elaboró	Vicerectorado de Investigación		



 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Edith Solórzano Chaca, identificado con DNI N° 10248561, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( x ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui" – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI: 10248561

FECHA: 14 setiembre del 2018

						
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SIG	Trujillo	Vicerectorado de Investigación	



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE POSGRADO

Mgtr. Noemi Teresa Julca Vera.

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Edith Solórzano Chaca

INFORME TITULADO:

“DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0152 “JOSE CARLOS MARIÁTEGUI-UGEL 05, DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO– 2018”.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Administración de la Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 27 de Junio del 2018.

NOTA O MENCIÓN: 15

Mgtr. Noemí Teresa Julca Vera  
Encargado de Investigación