



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión educativa y clima laboral de la Institución
Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat",
Lima 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Carolina Palomino Peralta

ASESORA:

Dra. Josefa María Silva Calderón

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ-2017

Página del jurado

Dr. Antonio Lip Licham
Presidente

Dr. Freddy Ochoa Tataje
Secretario

Dra. Josefa María Silva Calderón
Vocal

Dedicatoria

A Dios, por darme la vida.

A mi familia, que me acompaña en cada momento para ser mejor maestra, logrando así mis objetivos personales y profesionales.

Agradecimiento

Al personal administrativo, docente y directivo de la Universidad César Vallejo; por el respaldo académico a lo largo de mi formación como maestría; por su labor de acompañamiento para el desarrollo de la presente investigación.

Declaración de autenticidad

Yo, Carolina Palomino Peralta, con DNI N° 10718568, estudiante del Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016. declaro bajo juramento, que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia 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 nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, Abril de 2017.

Carolina Palomino Peralta

DNI N° 10718568

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Ante ustedes, alcanzo la tesis denominada Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016. Que se planteó como objetivo determinar la relación entre la gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016. Se realiza esta presentación para cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestra en Administración de la Educación.

Esta investigación corresponde al tipo básico, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 120 docentes de la Institución educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016. Se aplicaron cuestionarios con aplicación de Escala de Likert.

Se espera que la presente investigación alcance a cubrir las expectativas para la aprobación y posterior sustentación de ella.

La autora.

Índice

PÁGINA DEL JURADO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	V
PRESENTACIÓN	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
I.INTRODUCCIÓN	13
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	21
1.3 JUSTIFICACIÓN	35
1.4 PROBLEMA	36
1.5 HIPÓTESIS	37
1.6 OBJETIVOS	38
II.MARCO METODOLÓGICO	40
2.1 VARIABLE	41
2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
2.3 METODOLOGÍA	42
2.4 TIPO DE ESTUDIO	42
2.5 DISEÑO DE ESTUDIO	43
2.6 POBLACIÓN, MUESTRA	43
2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
2.8 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	47
III.RESULTADOS	48
3.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	49
3.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS	59
IV.DISCUSIÓN	64

V.CONCLUSIONES	70
VI.RECOMENDACIONES	72
VII.REFERENCIASBIBLIOGRÁFICAS	74
APÉNDICES	78
Apéndice 1: Matriz de consistencia	79
Apéndice 2: Matriz de validación de Instrumento	81
Apéndice 3: Instrumentos	91
Apéndice 4: Confiabilidad – Alfa de Cronbach	95
Apéndice 5: Tabulación de datos	97
acta de aprobacion de origanalidad de los trabajos académicos de la UCV	110
Articulo científico	111

Índice de Figuras

Figura 1. Nivel de gestión educativa.	49
Figura 2. Nivel de gestión pedagógica.	50
Figura 3. Nivel de gestión administrativa.	51
Figura 4. Nivel de gestión institucional.	52
Figura 5. Nivel de gestión comunitaria.	53
Figura 6. Nivel de clima laboral.	54
Figura 7. Nivel de comunicación.	55
Figura 8. Niveles de la confianza.	56
Figura 9. Niveles de la motivación.	57
Figura 10. Niveles de la participación.	58

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión educativa.	41
Tabla 2. Operacionalización de la variable clima laboral.	42
Tabla 3. Distribución de la población de docentes.	44
Tabla 4. Confiabilidad – Alfa de Cronbach.	46
Tabla 5. Distribución de frecuencia de niveles de gestión educativa.	49
Tabla 6. Distribución de frecuencia de nivel de gestión pedagógica.	50
Tabla 7. Distribución de frecuencia de nivel de gestión administrativa.	51
Tabla 8. Distribución de frecuencia de nivel de gestión institucional.	52
Tabla 9. Distribución de frecuencia de nivel de gestión comunitaria.	53
Tabla 10. Distribución de frecuencia de nivel de clima laboral.	54
Tabla 11. Distribución de frecuencia de nivel de comunicación.	55
Tabla 12. Distribución de frecuencias de niveles de la confianza.	56
Tabla 13. Distribución de frecuencias de niveles de la motivación.	57
Tabla 14. Distribución de frecuencias de niveles de la participación.	58
Tabla 15. Relación entre la gestión educativa y clima laboral.	59
Tabla 16. Relación entre la gestión pedagógica y clima laboral.	60
Tabla 17. Relación entre la gestión administrativa y clima laboral.	61
Tabla 18. Relación entre la gestión institucional y el clima laboral.	62
Tabla 19. Relación entre la gestión comunitaria y el clima laboral.	63

Resumen

La investigación denominada Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016. Fue planteada con el objetivo de determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral, frente a las condiciones que presenta la Institución Educativa en cuanto a la gestión que aplica en la organización y el clima reinante entre colaboradores de la institución.

Esta investigación corresponde al tipo básico, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 120 profesores de la Institución educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016. Se aplicaron cuestionarios con aplicación de Escala de Likert.

Efectuada las precisiones respecto a los resultados encontrados a partir de la recolección de datos, después de descritos, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, analizados en la discusión, llegando a la siguiente conclusión: La gestión educativa se relaciona directamente con el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016, con la obtención de un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$) y un p-valor igual a 0,000.

Palabras clave: Gestión educativa, clima laboral.

Abstract

The research denominated Educational management and working climate of the Parish Educational Institution 'Nuestra Señora de Montserrat', Lima 2016 aimed to determine the relationship between human potential management and pedagogical leadership, The Educational Institution in terms of the management that it applies in the organization and the prevailing climate among collaborators of the institution.

This research corresponds to the basic type, with non-experimental design, correlational level and cross-section. The sample was formed by 120 teachers of the Parish Educational Institution "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016. Questionnaires were applied using a Likert Scale.

After describing and discussing the results obtained from the data collection, the Spearman correlation coefficient was applied, arriving at the following conclusion: Educational management is directly related to the work climate of the Parish Educational Institution "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016, having obtained a correlation coefficient of Spearman ($\rho = .670$) and a p-value equal to 0.000.

Key words: Educational management, work climate.

I. Introducción

La presente tesis es una investigación que debido a la urgente necesidad de que las instituciones educativas del país estén acorde con los avances científicos y tecnológicos de las demás instituciones educativas del mundo, hace que como profesional de la educación, ponga mayor interés en el clima laboral imperante en las instituciones educativas, ya que ello implicará que existe una buena comunicación, motivación, confianza entre los docentes; asimismo como una participación activa en las tareas de la organización educativa; que implicará que la institución pueda cumplir con sus objetivos propuestos a través de una gestión pedagógica que cumpla los lineamientos marcados por el Ministerio de Educación, con una adecuada administración de los recursos institucionales, que le permita participar a la institución educativa en las actividades de la comunidad, es decir, una gestión educativa idónea.

Para la consecución de los objetivos considerados en la investigación y, teniendo en cuenta los lineamientos propuestos por la institución, se desarrolló la siguiente estructura: El primer capítulo es aquel en el cual se presentan los antecedentes internacionales y nacionales, asimismo la fundamentación científica de las variables, con autores nacionales e internacionales, la justificación, y la realidad problemática que orientó la realización de la investigación; el segundo capítulo corresponde al marco metodológico correspondiente; aquí se dan a conocer la definición conceptual y operacionalización de las variables gestión educativa y clima laboral, variables que fueron definidas teórica y operacionalmente; en el capítulo tercero se presentaron los resultados: descripción y prueba de hipótesis. En el capítulo IV, se realizó la discusión de los resultados; en el capítulo V, se efectuaron las conclusiones conforme a los resultados que fueron hallados; en el capítulo sexto, se muestran las recomendaciones acordes a las conclusiones obtenidas; y en el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas que se utilizaron en el trabajo de investigación. Finalmente, Apéndices.

La realización del presente estudio, estuvo pues, dirigida a la determinación de la relación que se da entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016 y así

poder contribuir de esta manera en la búsqueda de la solución ante la problemática institucional.

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Hurtado, A. (2015) en la investigación denominada *Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica "Simón Bolívar" Naguanagua Estado Carabobo*, para optar al grado de maestría en la Universidad de Carabobo, Ciudad Valencia, Venezuela. La investigación planteó como objetivo general plantear un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la gestión educativa, adoptando medidas para que el sistema gerencial afronte la necesidad y demanda de la sociedad, por lo que se adoptaron instrucciones conducentes al desarrollo de las funciones organizacionales, mediante el uso eficiente de los procedimientos propios de la gestión, y así cumplir de forma constante y clara con la gestión técnico-docente en la práctica educativa. El estudio efectuó una investigación de nivel descriptiva correlacional, y de diseño no experimental. La población se encontró conformada por 106 profesores y la muestra por 23 profesores. En dicha población se utilizaron la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que utilizó categorías de respuesta según la escala de Likert. Concluye que las funciones gerenciales realizadas por los directivos no consideran los aportes de los docentes según las relaciones identificadas entre la planificación y las acciones para la escucha pertinente a los docentes en un proceso de retroalimentación que coadyude a la misión de la organización, por lo que se ha sugerido la capacitación de las áreas administrativas de la institución para que se den las prácticas de participación para la planificación y la promoción del liderazgo transformacional, lo que contribuiría en el establecimiento de objetivos claros a alcanzar. Se busca así un clima idóneo para el afianzamiento de la comunicación a nivel ascendente y participativa. Este estudio brindó alcances para la presente investigación en la gestión educativa con enfoque en esclarecer los problemas que se dan en la

gestión educativa y la planificación estratégica que son pilares, así como aspectos del liderazgo transformacional con base en la motivación del personal, lo que conlleva a llegar a un clima laboral agradable.

Lozado (2013) en la investigación titulada *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*, para optar al grado de maestría en la en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. En la metodología, utilizó una investigación de tipo descriptiva y diseño correlacional, de corte transversal y aplicó cuestionario a una muestra de 58 docentes, llegando a las siguientes conclusiones: Los estilos de liderazgo que se practica en la institución educativa tiene relación directamente significativa con el clima institucional, específicamente entre el elemento humano y su bienestar personal. Asimismo, este estudio demuestra que el clima organizacional es óptimo cuando se ejerce un liderazgo motivador, que reúne las condiciones necesarias para estimular y persuadir cuando la participación de estudiantes, profesores y padres de familia son escasas en las instituciones educativas. La investigación coadyuva al presente estudio en el conocimiento del liderazgo transformacional para su ejercicio en la motivación, lo que permite alcanzar un clima laboral agradable para beneficio de toda la organización educativa.

Mateus; Álvarez; y García. (2011) en la tesis titulada *La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media : Un estudio de caso*. para optar al grado de maestría en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Esta investigación fue realizada con el objetivo de identificar las posibilidades de cambio de la gestión directiva en la institución educativa. La metodología que se empleó fue de tipo cuantitativa, el diseño metodológico fue transeccional, correlacional, buscando la comprensión de los cambios posibles en la gestión directiva, para lo cual recurrió al modelo European Foundation for Quality Management (EFQM). La población estuvo conformada por 13 personas entre estudiantes, docentes, padres de familia. Entre los principales hallazgos se encuentra que la gestión directiva tuvo influencia positiva, considerando el liderazgo ejercido por el líder de la institución como el perfil idóneo. Los docentes mostraron antes de la implementación de los cambios, predisposición de una

gestión caracterizada por la apertura y la participación democrática, siendo una condición desde el modelo de posicionar a los gestores de la organización en aras del logro de la calidad y la excelencia según los objetivos propuestos. Por ello, una gestión directiva que convoca a la participación es el requerimiento de mayor importancia para garantizar una calidad educativa. De esta manera, el estudio brindó aportes en beneficio de la presente investigación en la relación existente entre las variables gestión educativa y clima laboral desde las condiciones previas necesarias para que exista calidad educativa, en la que se observa de importancia la participación de todos los actores educativos.

Sánchez (2010) en su investigación sobre *La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno*, para optar al grado de maestría en la Universidad de Carabobo, Caracas-Venezuela. Como metodología, siguió una investigación de tipo descriptiva y diseño transversal y correlacional. Los instrumentos aplicados consistentes en cuestionarios con uso de la escala de Likert, se realizó sobre una población de 1540 miembros de la comunidad educativa, considerando como muestra no probabilística al 20% de la población. Se concluyó que las competencias determinadas para los estudiantes son discrepantes con lo esperado por los estudiantes, en particular por la forma en que gestionan la labor educativa tanto dentro como fuera del aula. Es por ello, que las recomendaciones se orientan principalmente a las autoridades de la institución educativa a reconsiderar la planificación y ejecución de talleres para los profesores, en conjunto con estudiantes para proyectar esta actividad a la comunidad en un consenso compartido.

Rodríguez; Retamal; Lizana; y Cornejo,(2008) desarrolló la tesis de maestría con título de *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena*. Universidad Talca, Chile. El estudio pretendió establecer la existencia de una relación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, así como conocer si estas variables son predictores significativos del desempeño. Metodológicamente, la investigación fue transversal correlacional, con el uso de

técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (focus group confirmatorio), en una muestra de 96

colaboradores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule. Entre sus conclusiones destaca el hallazgo de una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, y respecto del desempeño, se encontró que sólo la satisfacción predice significativamente el rendimiento y la productividad. Esta investigación contribuyó así al presente estudio en lo concerniente a la segunda variable, clima laboral, observándola como predictora del desempeño laboral, por lo que queda demostrada la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral.

Antecedentes nacionales

Guillén (2016) realizó la tesis titulada: *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015*, para acceder a la maestría en educación en la Universidad César Vallejo, Lima. La investigación fue de tipo básica y diseño no experimental, correlacional y transversal. Consideró el uso de cuestionarios que fueron aplicadas a una muestra de 38 profesores. Entre sus conclusiones, se encontró que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional con un coeficiente de correlación de Pearson de $r=0,787$, quedando demostrada la relación directa entre ambas variables. De la misma forma, se halló relación directa entre la gestión directiva y las dimensiones motivación, confianza y participación de la variable clima institucional. La utilidad de esta investigación fue alta para llevar a cabo el presente estudio, pues constituye el principal referente para la definición de variable y de sus dimensiones, así como elemento de contraste para la correspondiente discusión.

Ortega (2015) desarrolló la tesis denominada *Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Planteó como objetivo establecer la forma en que las competencias laborales influyen en el clima organizacional del área administrativa en el escenario de las universidades tecnológicas privadas de Lima, para luego identificar las formas de mejora sobre el nivel del clima organizaciones educativas estudiadas.

Metodológicamente, el nivel de investigación fue transeccional, correlacional, y de diseño no experimental, con aplicación de cuestionarios sobre una muestra aleatoria de 161 colaboradores del área de administración. Concluye en el hallazgo de una correlación directa, positiva y significativa existente entre las competencias laborales y el clima organizacional. Asimismo, se encontró correlación directa entre las dimensiones de la variable competencias laborales con la variable clima organizacional. La tesis sirvió a la presente investigación en el conocimiento de la segunda variable, clima laboral, y sobre sus relaciones y efectos importantes, en particular, la incidencia de las competencias laborales de los trabajadores administrativos en el clima organizacional siendo ésta positiva o negativa en su mejora como empresa educativa de nivel superior.

Alarcón (2013) efectuó la tesis titulada *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana* Universidad San Martín de Porres, Instituto para la Calidad de la Educación. Presentó como objetivo establecer la forma en que la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación. Metodológicamente, la investigación fue transeccional o transversal, de diseño no experimental y sincrónica, considerando como nivel de alcance para la investigación el nivel descriptivo correlacional. De esta manera, se aplicaron cuestionarios a una población conformada por cinco organizaciones educativas privadas de Lima Metropolitana, y una muestra constituida por 10 personas (2 directivos por cada institución). Concluye en hacer precisiones sobre los factores comprometidos en la calidad educativa, entre los que se considera la gestión educativa, habiendo encontrado relación clara cuando se observa el espacio en el que influye la labor ejercida por los gerentes educativos sobre el aprendizaje del estudiantado. En ese sentido, los logros obtenidos por los estudiantes en comunicación oral y escrita, o materias como síntesis y solución de problemas, se hallan directamente relacionados a la gestión calificada como “buena” correspondiente a quienes gerencia la organización educativa, por lo que tanto organización y participación son las capacidades requeridas en ellos. De esta forma, este estudio sirvió en la valoración de la gestión educativa desde el ejercicio del director o gerente educativo en el liderazgo y su relación en las instituciones educativas para el mejoramiento de la gestión y, como aspectos

relevantes, se resaltan la participación del docente, director y personal administrativo.

Aldana (2013) realizó la tesis titulada: *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “ Nuestra Señora de Fátima “ de la Oroya – Junín*. Universidad Mayor de San Marcos. Propuso como objetivo determinar la relación existente entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas en mención, ubicadas en La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junin. Metodológicamente, se trató de una investigación descriptiva, cuyo diseño fue correlacional no experimental. La población y muestra consideradas fueron 90 profesores. Este estudio concluyó que el clima laboral dada en las organizaciones educativas en estudio no corresponde a un adecuado manejo de los recursos asignados a ellas, lo que conllevó a obtener un clima laboral existente de nivel medio, que no se relaciona con la gestión institucional de la organización. Este mismo hallazgo se encontró entre las dimensiones de ambas variables, por lo que no se encontró relación entre manejo de recursos y gerencia educativa; asimismo, no hay relación directa entre clima interpersonal y clima corporativo. La investigación, de esta manera, otorgó alcances útiles para la presente investigación en precisiones sobre la variable clima laboral, orientándola desde la gestión institucional en la ejecución de actividades previo consenso con los agentes de la comunidad educativa, la necesaria participación de los padres y estudiantes, lo que es capaz de dar garantía para un funcionamiento óptimo por parte de la organización educativa.

Alfaro; Leyton; Meza; y Saénz (2012) desarrollaron la tesis titulada: *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Este estudio tuvo por objetivo establecer mediciones entre la satisfacción laboral y las variables ocupacionales de condición laboral, género y tiempo de servicios en tres municipalidades, las que fueron analizadas y comparadas para determinar las relaciones existentes. Metodológicamente, la investigación fue de nivel descriptiva y correlacional, habiendo considerado como enfoque el cuantitativo. De este modo, se aplicaron cuestionarios sobre una muestra de 82, 126 y 161, colaboradores de las municipalidades investigadas. Entre las conclusiones, se

destaca la correspondiente al nivel de satisfacción laboral, no encontrándose diferencias significativas entre las tres municipalidades, presentando un nivel medio de satisfacción media. Por el contrario, presentaron diferencias significativas según la condición laboral existente con los factores comprometidos en ella. Con los hallazgos, esta investigación brindó alcances referente a la clima laboral, relacionándola con aspectos relacionados a la satisfacción laboral y aspectos como la condición laboral, género y tiempo de servicios en una organización pública.

1.2 Fundamentación científica

1.2.1 Gestión educativa

Definición de gestión educativa

El Ministerio de Educación (2011), cuando define gestión educativa considera su aplicación en la práctica, como a continuación se cita:

Busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. (p. 26)

Como puede observarse, la gestión educativa no constituye únicamente valores que orientan la educación, sino que es evaluada desde la teoría y la práctica, por lo que está sujeta a cambios conforme a las demandas sociales que se encuentran en constante modificación según avance la ciencia en el conocimiento del fenómeno educativo.

Asimismo, según Vidal, Durán y Pujal (2008), se considera gestión educativa a todo lo que permite a la organización educativa la consecución de sus objetivos, tal como citan estos autores:

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas

tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. (p. 2)

Cabe considerar, así también, como señalan los autores arriba mencionados, las nuevas tendencias que orientan los cambios en el proceso educativo, la calidad educativa que influye seriamente en la gestión que aplica el director, y el uso creciente de las tecnologías de información y comunicación, aspecto sin el cual ninguna organización educativa en la actualidad puede considerarse vigente.

Por su parte, Cejas (2009) al definir gestión educativa considera las condiciones propias de la organización educativa, como cita seguidamente:

La gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo.

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo. (p. 216-217)

De esta manera, se puede observar que la gestión educativa se encuentra investida por las características inherentes a la identidad del director de la institución educativa, pues asume la conducción del proyecto educativo en su orientación y cambios requeridos conforme a la ruta a seguir señalada por el consenso entre los actores de la comunidad educativa y según las capacidades de la institución.

Dimensiones de gestión educativa

Dimensión 1 de la variable gestión educativa: Gestión pedagógica.

Retomando los conceptos vertidos en los procedimientos establecidos por el Ministerio de Educación (2011, p. 37), según normativa, la gestión pedagógica se basa principalmente en el proyecto curricular institucional, tal como se cita a continuación:

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Asimismo, Bustos y Reaño (2010) señalan que la gestión pedagógica se determina por medio de lineamientos en los que se esclarecen objetivos y las actividades a cargo de responsables de cuidar del proceso de enseñanza-aprendizaje:

[La gestión pedagógica] promueve la interacción entre los estudiantes, docentes y comunidad educativa, reconociendo la institución como un conjunto integral donde se establecen lineamientos, objetivos y responsabilidades para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de acuerdos pedagógicos que faciliten el diálogo y la interacción entre estudiantes de diversos grados o niveles, interrelacionando las diferentes áreas del conocimiento planeando el quehacer diario de acuerdo a los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación en relación con el Proyecto Pedagógico y los lineamientos estipulados.

Mientras, para Bastías (2013), la gestión pedagógica otorga dinamicidad a la práctica docente pues se enfoca en ella. Por ello, como se cita seguidamente, la gestión pedagógica tiene por objetivo:

centrar y dinamizar la práctica docente alrededor del desarrollo integral de los alumnos, la orientación múltiple es la que mejor se ajusta al nuevo escenario de las sociedades postindustriales donde los docentes deberán asumir el rol de dinamizadores de procesos de producción y gestión de conocimiento, y para esto deberán poseer y articular las diversas orientaciones y habilidades de gestión pedagógica. Además, los docentes que posean este perfil versátil podrán hacer un valioso aporte a los procesos de formación de personas para el siglo XXI, puesto que estas profesoras y profesores polifacéticos utilizarán diversas estrategias, metodologías y didácticas, dirigidas al desarrollo integral de sus alumnos,

en toda su realidad humana, es decir, formar personas con habilidades intelectuales, creativas, valóricas, emocionales y prácticas. (p. 23)

Así, se puede entrever que la gestión pedagógica incluye la labor docente y la participación de los estudiantes, por lo que el acuerdo consensuado sobre los aspectos asociados al proceso de enseñanza-aprendizaje destacan como importantes, lo que conlleva a considerar las metodologías de enseñanza pertinentes y los estilos de aprendizaje en los cuales los estudiantes se desenvuelven mejor para fortalecer sus capacidades. Se puede considerar la gestión pedagógica, de este modo, más aproximada al quéhacer docente y de responsabilidad de toda la comunidad educativa de la evaluación de esta gestión.

Dimensión 2 de la variable gestión educativa: Gestión administrativa.

En la gestión administrativa se tiene presente la interacción entre los intereses de los actores de la comunidad educativa con el interés propiamente organizacional. El Ministerio de Educación (2011, p. 37), como se cita a continuación textualmente, señala al respecto que:

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

En el contexto de las organizaciones educativas, es de importancia observar la configuración dinámica en la que se encuentran inmersas con el entorno, la distribución de tareas según las funciones definidas en la estructura organizacional. Siendo sistemas abiertos, pueden mostrarse resistentes al cambio, pero con la necesidad de adaptación frente a las demandas educativas

reinantes en el entorno.

Dimensión 3 de la variable gestión educativa: Gestión institucional.

La gestión institucional es otra dimensión que bajo normativa tiene establecidas sus funciones. Por ello, tomando como referente al Ministerio de Educación (2011, pp. 35-36), se tiene que sostiene lo siguiente:

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución.

De esta manera, la gestión institucional involucra realizar actividades para que la organización educativa se oriente hacia las metas de la planificación educativa, por lo que debe presentar las condiciones necesarias en cuanto a saberes, habilidades y experiencias administrativas como educativas para llevarlas a la práctica.

Dimensión 4 de la variable gestión educativa: Gestión comunitaria.

Asimismo, la gestión comunitaria es dimensión indicada por el Ministerio de Educación (2011, p. 37), que señala al respecto que:

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

Como puede observarse, la gestión comunitaria concierne a establecer relaciones entre la organización educativa y el entorno social en el que ejecuta sus actividades. Así es como cobra importancia que la organización educativa conozca las necesidades y demandas de la comunidad, reconociendo sus fortalezas y

debilidades para una mutua colaboración. En la actualidad, sin un buen manejo en gestión comunitaria, las organizaciones educativas corren riesgo de desaparecer.

Para Ixtacuy (2000), la dimensión gestión comunitaria corresponde a “un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por autoridades locales orientadas a la consecución de un objetivo o para resolver problemas específicos” (p. 13).

Es decir, hablar de gestión comunitaria es referirse a aquel aspecto que considera a las tomas de decisión asumidas por la organización educativa, representadas por su líder, llevadas a difundir entre las autoridades de la comunidad para conocimiento y discusión, a fin de compartir las problemáticas encontradas y afrontar con soluciones en una colaboración mutua para beneficio de la sociedad en su conjunto. Estas ideas se muestran de obligatoriedad en el presente siglo XXI, las organizaciones educativas con barreras y sin gestión comunitaria no alcanzan objetivos plenos y están condenadas a ser sustituidas por otras que asuman tales actividades de atención y colaboración comunitaria.

De esta manera, la gestión comunitaria hace incapié a la inclusión de áreas de trabajo, que involucran promover la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración de estrategias que conduzcan a prevenir y proveer condiciones de sana convivencia entre todos los miembros en un contexto diverso, sin exclusión de ninguna naturaleza, buscando dar permanencia de todos los miembros de la comunidad en el sistema educativo.

Modelos teóricos de la gestión educativa

Modelo de Fayol

El modelo de Fayol responde a los métodos científicos. Se basa en 14 principios: (a) División del trabajo, que hace referencia a la distribución del trabajo en diferentes áreas y funciones; (b) autoridad, bajo la cual la organización se orienta por las decisiones que recaen en un líder, responsable del éxito o fracaso de la

consecución de objetivos; (c) disciplina, por la cual las acciones se rigen por principios y cumplimiento de funciones, (d) unidad de mando, que asigna a cada responsable de área, el control y supervisión de las actividades; (e) unidad de dirección, referente a la designación de líderes intermedios en la organización; (f) subordinación del interés individual al bien común, ahunados en una meta en común sugiere un clima laboral imperante con objetivos organizacionales claros y conocidos por todos los miembros; (g) remuneración, que es el beneficio económico, que se sustenta en la motivación y estímulo requerido para mantener a los colaboradores; (h) centralización, que considera la evaluación por parte de la dirección de todas las áreas en su conjunto; (i) jerarquía, para buen manejo de las decisiones organizacionales; (j) orden, para el correcto seguimiento de los procedimientos; (k) equidad, en un trato que considere a todos los miembros como capaces de contribuir al bienestar de toda la organización; (l) estabilidad, a fin de mantenerse la organización vigente en el mercado; (m) iniciativa, como decisiones y actividades conducentes a diferenciarse continuamente en un escenario altamente competitivo; y (n) espíritu de grupo, que involucra a todos los miembros de la organización para lo cual es necesario aplicar estrategias favorales a los sentimientos de representar equipos identificados con la organización (Castillo, 1999, p. 24-25).

Todos estos principios son aún vigentes para la gestión educativa en las organizaciones vinculadas al sistema educativo vigente. Orientan el quehacer en la gestión administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria.

Modelo de Koontz

El modelo de Koontz se basa en la planificación estratégica que considera la determinación de objetivos en un plazo previamente determinado. Así considera los cursos de acción más relevantes y la asignación de recursos requeridos para lograr los objetivos establecidos por la organización. De esta forma, Guzmán (2002) apunta sobre esta forma de aplicar la administración:

En una primera etapa, en elaborar un plan estratégico a largo plazo (10 o más años) que contenga la visión, la misión y los valores, entre otras cosas; en una etapa posterior, en diseñar un plan operativo en el cual

detallemos la manera en que llevaremos a cabo las acciones, e incluye manuales y procedimientos con el fin de tener todo bien documentado.
(p. 28)

Cabe considerar, que la gestión involucra decisiones que inician con la planificación, y que ésta no es planificar por simplemente hacerlo, sino que implica contextualizar las decisiones de planificación en un entorno en el que es necesario posicionar a la organización educativa por la competitividad existente y por la necesaria interacción con otras organizaciones en el mismo entorno.

Modelo de Casassus

Juan Casassus (2000) propone que en la gestión educativa se pueden identificar marcos conceptuales, aspectos técnicos y recursos instrumentales capaces de dirigir y orientar el cambio institucional en las organizaciones educativas. En ese sentido, propone modelos como son: (a) el modelo normativo, (b) el modelo prospectivo, (c) el modelo estratégico, (d) el modelo estratégico situacional, (e) modelo de calidad total, (f) modelo de reingeniería y (g) modelo comunicacional.

De esta manera, estos modelos surgen como respuesta a los límites que presentan los modelos anteriores. En ese sentido, Casassus considera el reposicionamiento del sujetos para la comprensión del cómo se aprende y cómo se la interacción entre los individuos, tomando como eje principal los procesos institucionales. Por lo tanto, el estudiantes es un actor activo del aprendizaje.

1.2.2 Clima laboral

Definición de clima laboral

El clima laboral constituye una variable de amplia consideración en el estudio de las organizaciones. Gan y Triginé (2012), tal como se cita a continuación, definen clima laboral desde la utilidad para la organización:

[...] el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de

trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (p. 275)

De esta manera, se observa que el clima laboral depende de diversos atributos que le constityen, desde los lineamientos previos establecidos por la organización, como por las condiciones laborales en general como son la motivación, la remuneración, la forma en la que es condicida por el líder, entre otros elementos que posibilitan un determinado clima organizacional.

Al respecto, Méndez (2006), definió clima laboral como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución (p. 31)

Sobre el particular, cabe resaltar la necesaria participación del conjunto de miembros que configura a la organización educativa para establecer un clima laboral propia al interior de ella. Cada miembro según lo aprendida en la organización, al conformar parte de ella inicialmente, contribuye en cierta medida a los logros organizacionales, pero también se adapta a lo que la organización tiene establecido.

Al respecto, Chiavenato (2007) refiere que clima laboral aduce “al ambiente existente entre los miembros de la organización” (p. 54). Con ello, señala como

elemento importante el grado de motivación que tienen los colaboradores para participar en ella recreando el clima laboral, pues este clima laboral está constituido por propiedades motivacionales reinantes en el entorno que propone la organización educativa.

También, conforme se fueron incorporando los conceptos asociados a la cultura de las organizaciones, autores como Agudelo, Castro y Echevarría (2011), destacaron que la cultura es relevante, entendida ella como todo lo que crea el ser humano para vivir adecuadamente, por ello, los mencionados autores citan lo siguiente:

[...] la importancia de la cultura y el clima laboral ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica” (p. 3).

En ese sentido, también se consideran los estudios propuestos por la Unesco (2013), los que ven necesario la creación de un clima de seguridad, respeto y confianza, en las instituciones educativas a fin de lograr el mantenimiento de relaciones de colaboración entre los actores de la comunidad educativa y el entorno, por lo que es de resaltar una educación basada en emociones sanas y puesta en práctica de actividades acordes con los docentes para promover el crecimiento social mediante la permanencia en el sistema educativo, la apertura a nuevas ideas y a los cambios, así como la solución inteligente de crisis y conflictos sociales. Todo ello posible de resolver con una participación basada en la democracia existente entre los miembros de la organización educativa.

Dimensiones del clima laboral

Dimensión 1 de la variable clima laboral: Comunicación.

Dentro de las dimensiones de clima laboral, se considera la dimensión comunicación. Chiavenato (2007), es uno de los que considera esta dimensión y la define como “el proceso por el cual se transmite información y significados de

una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” (p. 59).

Según este autor, la dimensión comunicación permite el intercambio de información entre los miembros de la comunidad educativa y promueve la participación, pues en sí misma es una manifestación de comunicarse. Participar es comunicarse bajo los criterios de democracia y responsabilidad en lograr objetivos en común para la institución educativa.

Dimensión 2 de la variable clima laboral: Confianza.

Para Robbins (2004), la confianza como dimensión de clima laboral establece que “los elementos fundamentales que determinen una comunicación eficiente son: la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros” (p. 319). De esta manera, el autor atribuye la confianza que caracterizaría a los miembros de la organización educativa a aspectos propios de ella que fomentan la creencia en la integridad y capacidad de los demás miembros, valorando en ellos la contribución que en conjunto pueden alcanzar.

Dimensión 3 de la variable clima laboral: Motivación.

Otra de las dimensiones de clima laboral es la motivación. Para Chiavenato (2007, p. 6) la motivación consiste en:

[...] aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Al respecto, Robbins (2004) señala que la motivación consiste en:

[...] motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para

lograr que los empleados pongan su máximo empeño en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación. (p. 339).

Así se identifica que es requerimiento conocer lo que a los colaboradores motiva para la ejecución de sus actividades con eficiencia y responsabilidad. Esto es muy importante en una organización educativa. El desconocimiento de esta dimensión en la realidad educativa predispone a la ineficacia y un bajo desempeño.

Este mismo autor, Robbins (2004, p. 341), complementa su alcance señalando que “la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”.

Entendida así la motivación, puede verse que se trata de un proceso interno que tiene como elementos conducentes los propios esfuerzos, siempre en cuando se tengan las metas claras, mientras las directrices de la acción se concentran en la energía que se otorga a una actividad encomendada, la dirección que es el norte a alcanzar y la perseverancia como la valoración de los esfuerzos constantes hacia la consecución de la meta establecida.

Dimensión 4 de la variable clima laboral: Participación.

La cuarta dimensión para clima laboral es participación. Ella, según Robbins (2004), consiste en el grado de identificación del colaborador con la labor que efectúa. El teórico cita sobre ella que: “la participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía” (p. 287).

Queda clara de esta forma que sin identificación no hay participación. Es por ello, que muchos educadores señalan, que sin amor a la organización no se concentran los esfuerzos de los profesores en obtener logros para ella. Cabe resaltar que para que exista identificación, debe conocerse profundamente a la

organización, tener en claro su historia, su política, sus valores, y reflejarse todas estos aspectos en el trato que se le da al personal, lo mismo que deben considerarse al momento de seleccionar al personal docente y administrativo, pues su personalidad repercute en la cultura participativa de la comunidad educativa.

Teorías de clima laboral

Teoría de clima organizacional de Likert

Likert establece en su teoría de clima organizacional postulados que refieren al conocimiento del comportamiento que asumen los colaboradores como consecuencia a su vez de la forma de comportarse a nivel administrativo y las características que la misma organización ofrece y que son percibidos por ellos para proyectarse en la misma forma. Por tal razón, se afirma que la reacción de los colaboradores se establece por la percepción existente sobre los rasgos de la organización.

De esta manera, en 1961, Rensis Likert realizó estudios con énfasis en la organización, concluyendo “que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados” (Bordas, 2016).

Según esta teoría se presentan dos tipos de clima laboral en el ámbito de las organizaciones:

Clima laboral de tipificación autoritaria, que incluye (a) al Sistema I (Autoritario explotador), que se caracteriza por contar con un director que no confía en sus colaboradores, por lo que el clima imperante se caracteriza por el temor, con escasa interrelación y acciones coparticipativas entre superiores y subordinados, con tomas de decisión efectuadas de manera única por quienes ostentan la jefatura; y (b) al Sistema II (Autoritarismo paternalista), en la que se muestran grados de confianza dadas entre la jefatura y los colaboradores, con supervisores que ejercen mecanismos de control.

Clima laboral de tipificación participativa, que incluye (a) al Sistema III (Consultivo), caracterizado por la confianza que mutuamente se tienen superiores y colaboradores, permitiendo que estos últimos tomen decisiones, para satisfacer las necesidades de estima y la necesaria interacción entre las partes, así también se delegan funciones, con un clima dinámico y una administración funcional hacia el logro de objetivos; y (b) al Sistema IV (Participación en grupo), en el cual se da confianza plena entre dirección y colaboradores, con tomas de decisión de nivel estratégico, buscando la integración entre los niveles, una comunicación fluido vertical-horizontal-ascendente-descendente, basada en la motivación por participación, con alto rendimiento por las funciones con mira en los objetivos, fundamentada en la amistad y las responsabilidades compartidas.

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

George Elton Mayo, nació en Australia, psicólogo, dictó clases de filosofía lógica y ética en las universidades de Queensland y Pennsylvania. Perteneció al cuerpo docente de investigación industrial en Harvard Business School. Es considerado el máximo representante de la Escuela de las Relaciones Humanas en el área disciplinar de la Administración.

La teoría de relaciones humanas surgió en los Estados Unidos en oposición a la teoría clásica referente a la administración. Se caracterizó en un contexto histórico de fuerte tendencia al trabajo deshumanizado, empleando métodos de mayor rigor científico. Entre las causas que le dieron origen se encuentra la necesidad de otorgar características de democracia al campo de la administración, desarrollar ampliamente las ciencias humanas, y investir de las ideas propias de la filosofía pragmática de John Dewey y aquellas procedentes de la psicología dinámica de Kart Lewin, así como las ideas provenientes de las conclusiones a las que se llegaron después del experimento de Hawthorne. Al respecto, este experimento, se basó en introducir un tiempo de 15 min de descanso y servicios de enfermería en la atención de los trabajadores en la empresa Western Electric Company, en Chicago, en 1927. Asimismo, considerará la observación de los efectos que generan la iluminación en los niveles de producción.

1.3 Justificación

Justificación teórica. Teóricamente, el presente estudio se justifica pues se realizó la revisión teórica concerniente a las variables gestión educativa y clima laboral con la finalidad de establecer las formas de medirlas y relacionarlas. En ese sentido, basados en los planteamientos que da a conocer el Ministerio de Educación y la Organización de Naciones Unidas, se determinan los conceptos de los que se parte para el análisis respectivo a la relación encontrada entre ambas variables.

Justificación práctica. La investigación encuentra su justificación práctica en la aplicación teórica para responder al fenómeno de relación que se da entre las variables gestión educativa y clima laboral en la muestra en estudio que corresponde a la institución educativa, beneficiando así a todos los miembros que conforman a la organización, la que se encuentra constituida por directores, administrativos, profesores, padres de familia y estudiantes de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

Justificación social. Desde un enfoque social, la presente investigación se justifica porque beneficia a todos aquellos agentes de la institución educativa, especialmente a los directivos y docentes, quienes tendrán un diagnóstico real de la realidad institucional en lo que refiere a la gestión educativa, y de cómo ello favorece o no el clima laboral existente para bienestar de los educandos.

Justificación metodológica. La realización de esta investigación es importante porque nos va permitir lograr resultados que muestren la situación real entre gestión educativa y el clima laboral, y mediante el desarrollo y consecución de objetivos se espera realizar un análisis que permita comprender la relación que se encuentra presente entre las variables gestión educativa y clima laboral. De esta forma, la investigación correspondió a un estudio de tipo básico, cuyo diseño fue correlacional y de corte transversal, para lo cual se tomaron instrumentos previamente utilizados en estudios que configuraron los antecedentes, que han sido adaptados para la aplicación y consecución de los fines aquí propuestos, los

que fueron debidamente validados y sometidos a prueba de confiabilidad, por lo que podrán ser de uso para otros estudios similares.

1.4 Problema

La educación básica en la actualidad afronta cambios estructurales de importancia que generan impacto sobre los logros del aprendizaje en los educandos de este nivel académico, principal preocupación de las autoridades educativas como de la población en general. En ese sentido, frente a la percepción generalizada de una educación más favorable en las instituciones educativas privadas, en especial parroquiales, se ha visto por conveniente estudiar la realidad propia de una organización educativa con estas características.

La Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat" muestra interés por desarrollar una gestión educativa que haga posible participar de los cambios actuales. En tales esfuerzos realiza una gestión educativa normada por las autoridades de la institución educativa y vela por su cumplimiento. Lo que no guarda mucha relación con los conflictos existentes en el entorno educativo por las críticas que abundan entre el personal docente y administrativo. Como estos aspectos son de preocupación, aún más en un contexto parroquial, concierne a la importancia que le otorgan todos los miembros de la comunidad educativa, analizar las variables gestión educativa y clima laboral para examinar la relación existente entre ellas y las dimensiones de la gestión educativa con relación al clima organizacional imperante.

Por tales razones, se consideró relevante estudiar esta realidad, por lo que el problema formulado fue el siguiente: ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016?

1.4.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación directa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Hipótesis específica 4

Existe relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

II. Marco metodológico

2.1 Variable

Variable 1: Gestión educativa

Para el Ministerio de Educación (2011), la definición para gestión educativa consiste en que:

Busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. (p. 26)

Variable 2: Clima laboral

Chiavenato (2007) refiere que clima laboral aduce “al ambiente existente entre los miembros de la organización” (p. 54).

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable gestión educativa.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Pedagógica	Equipo docente idóneo	1,2,3,4,5	Siempre (5)	Alto (20-25)
	Estrategias de aprendizaje	6,7,8,9		Medio (10-19)
	Competencias de acuerdo al DCN			Bajo (5-9)
Administrativa	Infraestructura y recursos	10,11,12, 13,14,15	Casi siempre (4)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
	Ambientes	16,17,18	A veces (3)	Alto (16-20)
Institucional	Proyecto educativo	19,20,21	Casi nunca (2)	Medio (10-15)
	Proyecto curricular	22,23,24		Bajo (5-9)
Comunitaria	Estilo de liderazgo	25,26,27	Nunca (1)	Alto (16-20)
	Estrategias de Padres de familia y dirigentes de la comunidad	28,29,30		Medio (10-15) Bajo (5-9)

Tabla 2.

Operacionalización de la variable clima laboral.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Comunicación	Comunicación con el director	1,2,3 4,5,6		Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
	Comunicación con los coordinadores	7,8		
	Comunicación con otros profesores.		Siempre (5)	
Confianza	Confianza en el director.	9,10,11		Alto (16-20)
	Confianza en el coordinador.	12,13,14 15,16	Casi siempre (4)	Medio (10-15) Bajo (5-9)
	Confianza con otros profesores		A veces (3)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
Motivación	Motivación del director	17,18,19		
	Automotivación	20,21,22		
	Motivación para realizar mejoras en la institución educativa	23,24	Casi nunca (2)	
Participación	Asuntos pedagógicos.	25,26,27		Alto (16-20)
	Reunión con los coordinadores	28,29,30 31,32	Nunca (1)	Medio (10-15) Bajo (5-9)
	Actividades extracurriculares.			

2.3 Metodología

El método utilizado fue el hipotético-deductivo. Este método considera el uso de hipótesis planteadas en la investigación. Asimismo es deductivo, pues se realiza un análisis que va de lo general a lo particular.

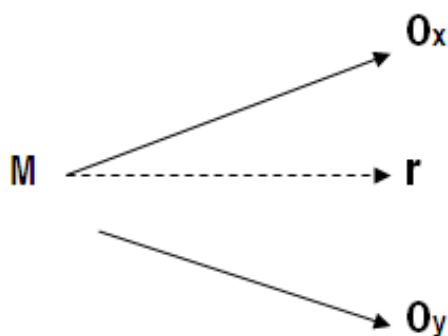
2.4 Tipo de estudio

La investigación es del tipo básica, ya que los resultados del mismo generará un nuevo conocimiento o un tema de debate. Según Carrasco (2016) este tipo de investigación “es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad “ (p. 43).

2.5 Diseño de estudio

En cuanto al diseño de estudio, éste corresponde a un diseño no experimental porque según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “no se realizan manipulación deliberada de las variables”, lo que significa que no se presenta manipulación de las variables gestión educativa y clima laboral, es decir, son observadas y entendidas en su entorno natural, tal y como se presentan en la realidad.

Asimismo, es transversal, porque “recopila datos en un solo momento dado”, es decir, los instrumentos fueron aplicados sobre gestión educativa y clima laboral a la muestra seleccionada, por una sola vez (Hernández, Fernández y Baptista p. 133).



Dónde:

M	:	Muestra de estudio
Ox (V ₁)	:	Gestión educativa
Ox (V ₂)	:	Clima laboral
r	:	Correlación entre las variables.

2.6 Población, muestra

La población es un “Conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características mucho más concretas que el universo” (Carrasco, 2016, p. 238). De esta forma, la población quedó conformada por 120 profesores que laboraron en la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat",

Lima, organización en la cual los profesores provienen en su mayoría de los distritos del cono este y norte.

De esta manera, la población de profesores se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Distribución de la población de docentes.

Niveles	Docentes		Total
	H	M	
Primaria	19	23	42
Secundaria	36	42	78
Total	55	65	120

Fuente: CAP I.E.P. "Nuestra Señora de Montserrat", Lima.

Constituida la población y visto que se trata de un número pequeño y factible de abordar, dadas las condiciones para su acceso, se optó por ejecutar un estudio tipo censal, a fin de incluir a totalidad de la población. Conforme a ello, la muestra estuvo constituida por 120 profesores que laboraron en la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta, que Carrasco (2016), define como “como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314). De tal forma, que como técnica sirvió para recolectar los datos mediante la aplicación de su instrumento el cuestionario encuesta aplicado sobre la muestra seleccionada.

En cuanto a los instrumentos utilizados, los cuestionarios elaborados fueron “en atención a las variables del problema de investigación, así como en estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas”

(Carrasco, 2016, p. 318). En los mencionados instrumentos se procedió a recolectar los datos según puntuación asignada y que se muestran en las fichas técnicas de los cuestionarios, los que seguidamente se presentan.

Cuestionario de gestión educativa

Ficha técnica

Autor: Loarte, A. (2015)

Adaptado: Palomino, C. (2016)

Objetivo: Medir la gestión educativa

Descripción: Comprende 30 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Gestión pedagógica (9 ítems), gestión administrativa (6 ítems), gestión institucional (9 ítems), y gestión comunitaria (6 ítems); y será medido a través de las escalas: siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto).

Aplicación: Individual

Duración: aproximadamente 20 minutos.

Cuestionario de clima laboral

Ficha técnica

Autor: Carranza e Hidalgo (2013)

Adaptado: Palomino, C. (2016)

Objetivo: Medir el clima laboral

Descripción: Comprende 32 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Comunicación (8 ítems), confianza (8 ítems), motivación (8 ítems), y participación (8 ítems); y será medido a través de las escalas: siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto).

Aplicación: Individual

Duración: aproximadamente 20 minutos.

Confiabilidad

“La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma

persona o grupo de personas en diferentes períodos de tiempo” (Carrasco, 2016, p. 339).

Mediante el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, se realizó la medición de la consistencia interna de ambos instrumentos, lo que conllevó a establecer el grado de interrelación y de equivalencia de los ítems configurados por cada variable.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y

K es el número de preguntas o ítems.

Habiéndose determinado los resultados de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, con apoyo del software SPSS, versión 22, se contaron como resultados los siguientes:

Tabla 4.

Confiabilidad – Alfa de Cronbach.

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº ítems
Gestión educativa	,928	30
Clima laboral	,888	32

Aplicado el coeficiente Alfa de Cronbach, este procedimiento mostró el resultado correspondiente a un valor de 0,928 para la variable gestión educativa indicando así que cuenta con una alta confiabilidad; asimismo, respecto a la variable clima laboral se obtuvo un valor de 0,888, con lo que se señala contar

con una fuerte confiabilidad. Estos resultados determinaron el proceder con la aplicación de los instrumentos en la muestra en estudio.

2.8 Método de análisis de datos

Una vez aplicados los instrumentos de cada variable sobre la muestra en estudio, se realizaron los procedimientos correspondientes al ingreso de datos en Excel y SPSS versión 22 respectivamente, para luego procerse al análisis descriptivo e inferencial a fin de realizar la contrastación de hipótesis.

Para tal efecto, se aplicó el Coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula se presenta seguidamente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y . N es el número de parejas.

Se tomó la decisión e la aplicación del Coeficiente de correlación de Spearman, dadas las condiciones previas de variables cualitativas como de tipo ordinal para las variables gestión educativa y clima laboral.

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivo

Gestión educativa

Tabla 5.

Distribución de frecuencia de niveles de gestión educativa.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	11	5.3
Medio	152	73.1
Alto	45	21.6
Total	208	100.0

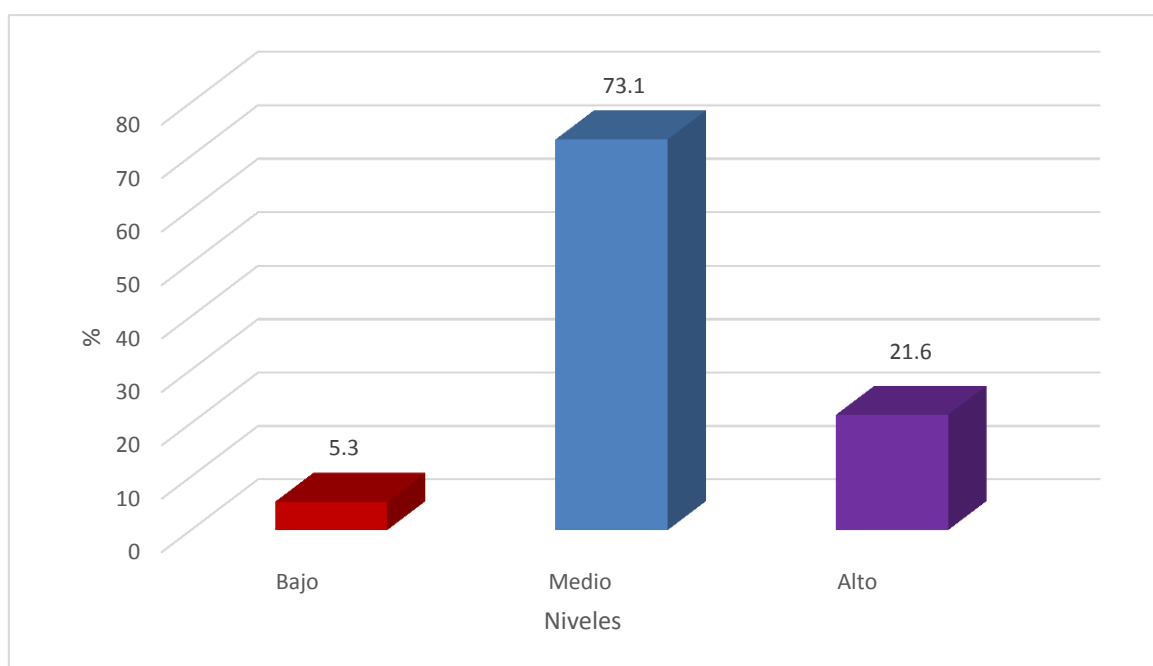


Figura 1. Nivel de gestión educativa.

Interpretación: En la figura 1 se observa que, con respecto a los niveles de la variable gestión educativa, del 100% de la muestra, 73,1% percibe un nivel medio, el 21,6% un nivel alto y el 5,3% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Tabla 6.

Distribución de frecuencia de nivel de gestión pedagógica.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	4	2.0
Medio	81	38.9
Alto	123	59.1
Total	208	100.0

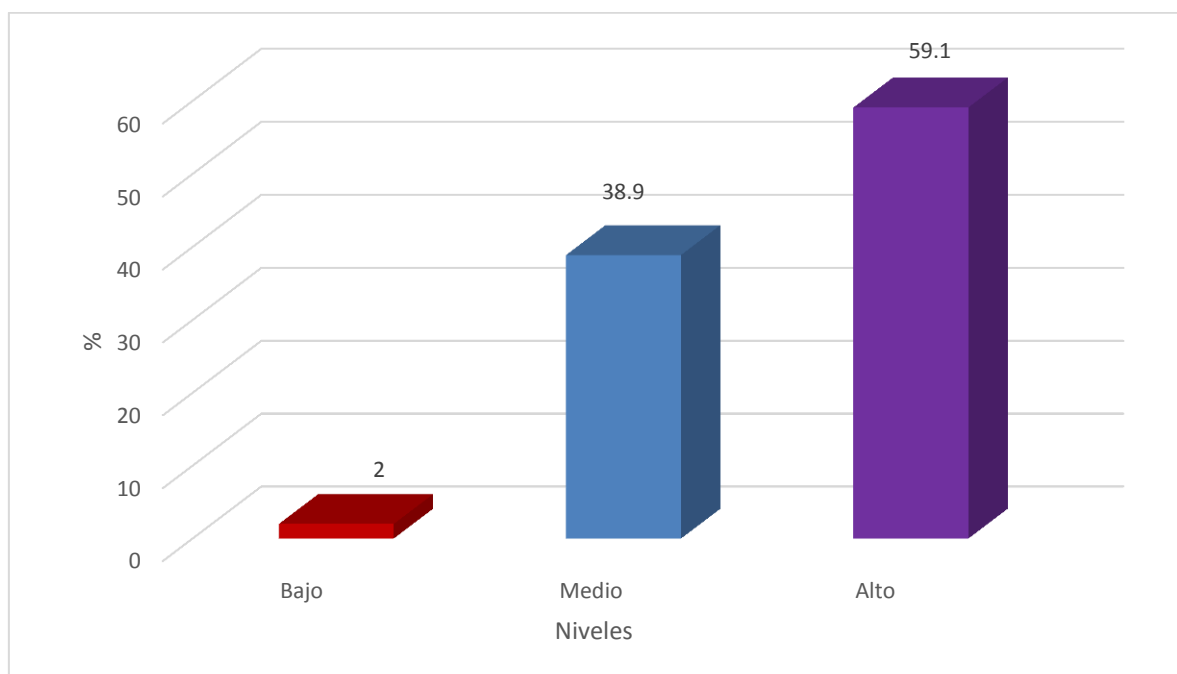


Figura 2. Nivel de gestión pedagógica.

Interpretación: En la figura 2 se observa que, con respecto a los niveles de la gestión pedagógica, del 100% de la muestra, 59,1% percibe un nivel alto, el 38,9% un nivel medio y el 2,0% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados están ubicados en el nivel alto, esto significa que perciben aspectos positivos con respecto a las preguntas formuladas en esta variable

Tabla 7.

Distribución de frecuencia de nivel de gestión administrativa.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	10	4.8
Medio	126	60.6
Alto	72	34.6
Total	208	100.0

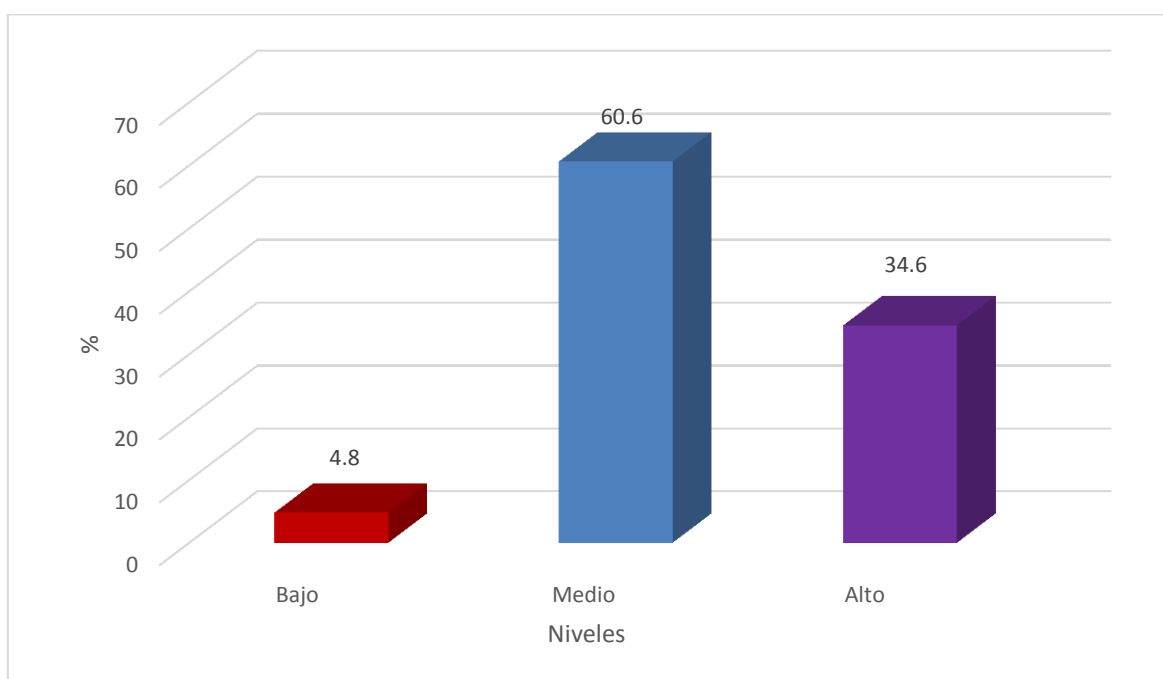


Figura 3. Nivel de gestión administrativa.

Interpretación: En la figura 3 se observa que, con respecto a los niveles de la gestión administrativa, del 100% de la muestra, 60,6% percibe un nivel medio, el 34,6% un nivel alto y el 4,8% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Tabla 8.

Distribución de frecuencia de nivel de gestión institucional.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	74	35.6
Medio	99	47.6
Alto	35	16.8
Total	208	100.0

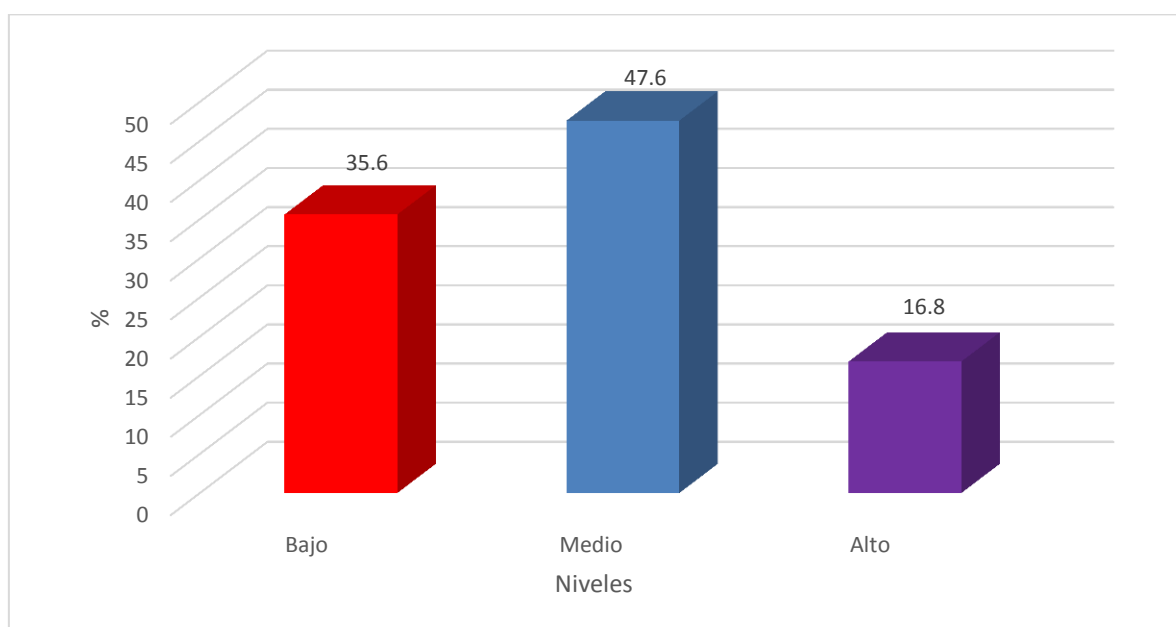


Figura 4. Nivel de gestión institucional.

Interpretación: En la figura 4 se observa que, con respecto a los niveles de la gestión institucional, del 100% de la muestra, 47,6% percibe un nivel medio, el 35,6% un nivel bajo y el 16,8% un nivel alto. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Tabla 9.

Distribución de frecuencia de nivel de gestión comunitaria.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	35	16.8
Medio	135	64.9
Alto	38	18.3
Total	208	100.0

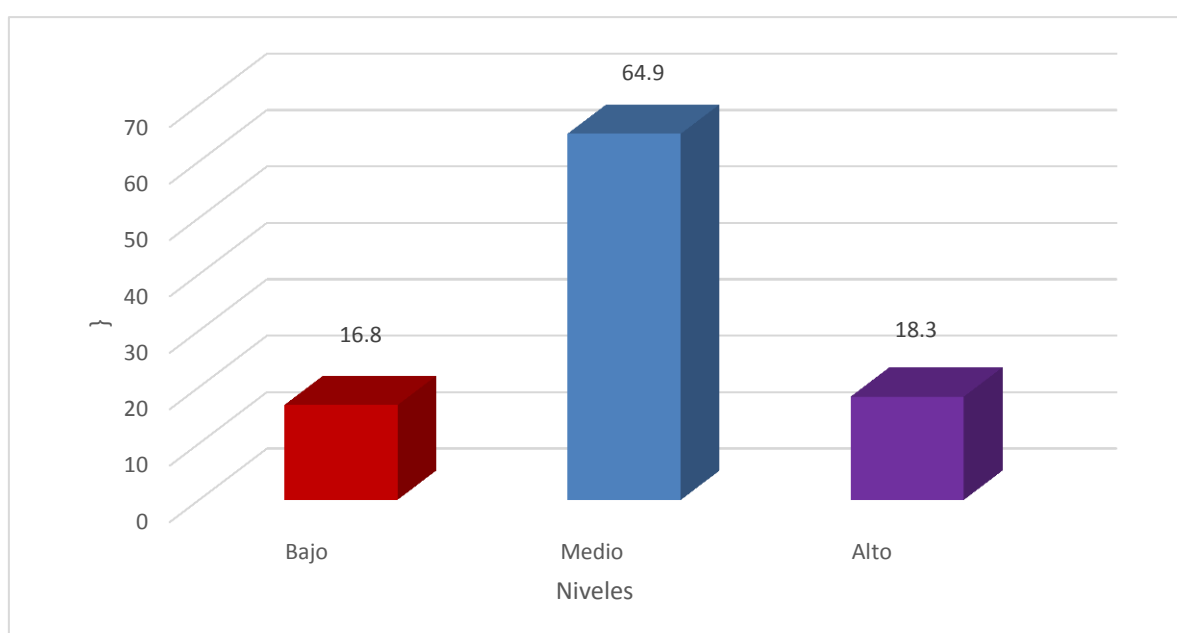


Figura 5. Nivel de gestión comunitaria.

Interpretación: En la figura 5 se observa que, con respecto a los niveles de la gestión comunitaria, del 100% de la muestra, 64,9% percibe un nivel medio, el 18,3% un nivel bajo y el 16,8% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Clima laboral

Tabla 10.

Distribución de frecuencia de nivel de clima laboral.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	10	4.8
Medio	156	75.0
Alto	42	20.2
Total	208	100.0

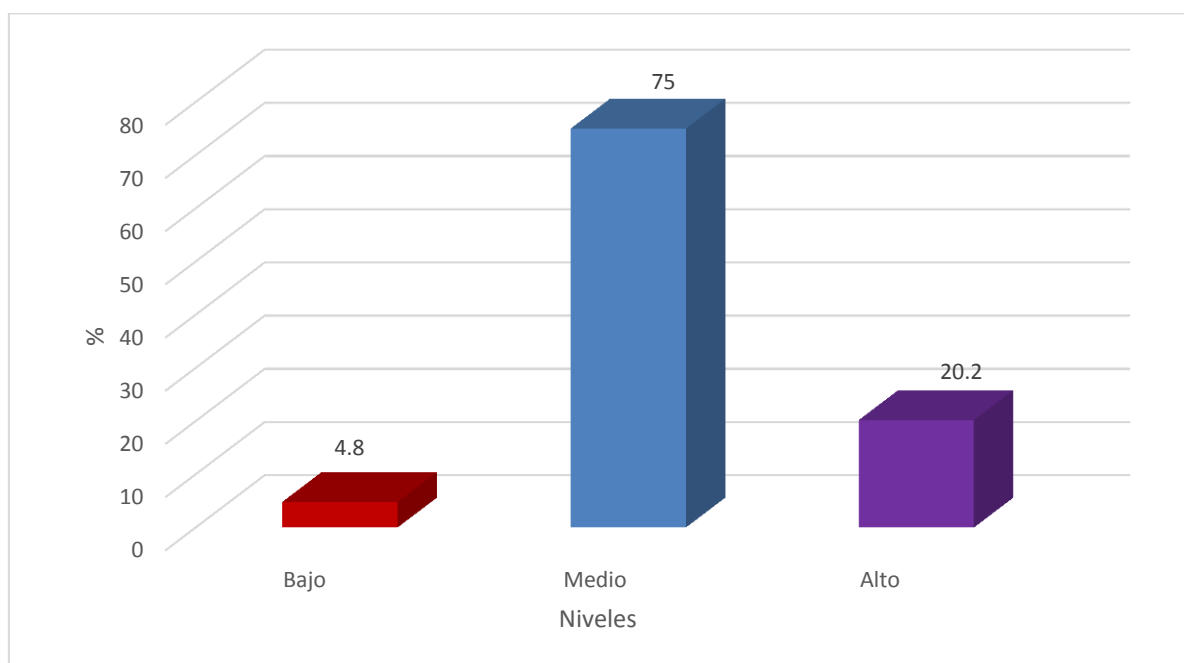


Figura 6. Nivel de clima laboral.

Interpretación: En la figura 6 se observa que, con respecto a los niveles del clima laboral, del 100% de la muestra, 75% percibe un nivel medio, el 20,2% un nivel alto y el 4,8% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Tabla 11

Distribución de frecuencia de nivel de comunicación.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	15	7.3
Medio	164	78.8
Alto	29	13.9
Total	208	100.0

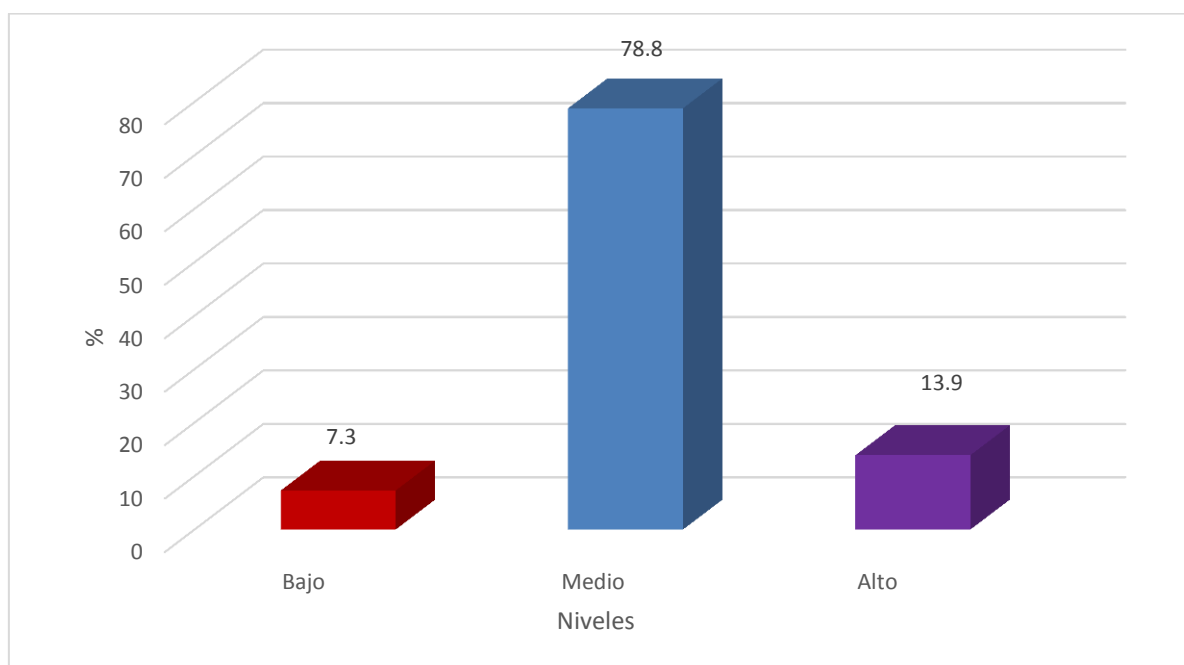


Figura 7. Nivel de comunicación.

Interpretación: En la figura 7 se observa que, con respecto a los niveles de la comunicación, del 100% de la muestra, 78,8% percibe un nivel medio, el 13,9% un nivel alto y el 7,3% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Tabla 12

Distribución de frecuencias de niveles de la confianza.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	14	6.7
Medio	160	76.9
Alto	34	16.4
Total	208	100.0

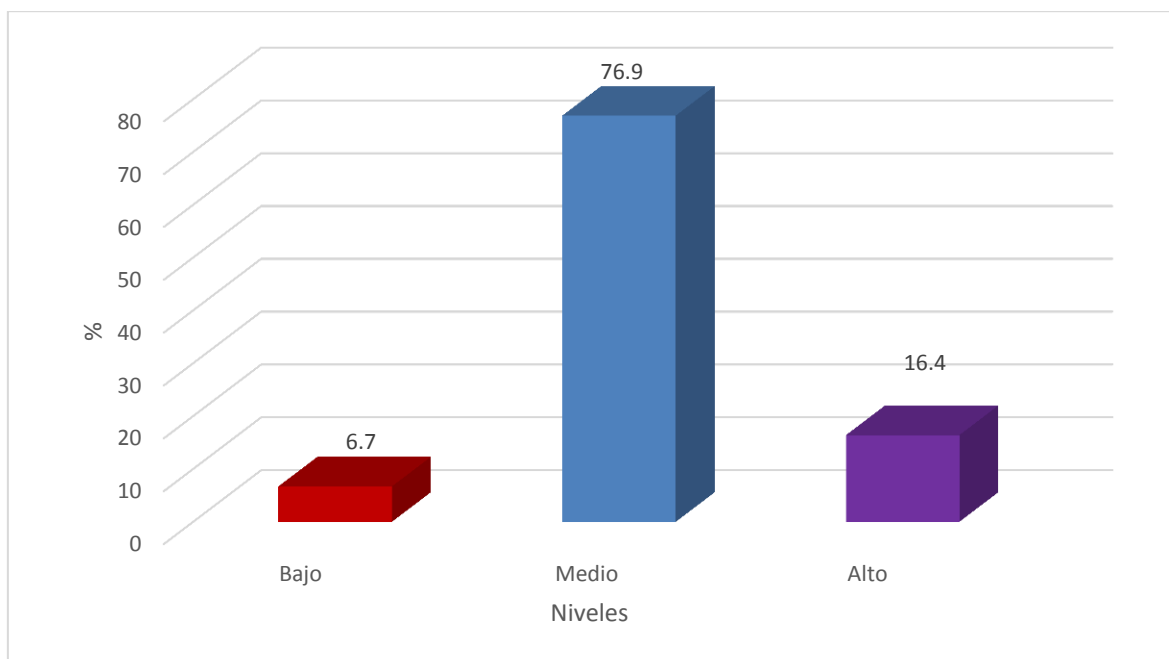


Figura 8. Niveles de la confianza.

Interpretación: En la figura 8 se observa que, con respecto a los niveles de confianza, del 100% de la muestra, 76,9% percibe un nivel medio, el 16,4% un nivel alto y el 6,7% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Tabla 13

Distribución de frecuencias de niveles de la motivación.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	11	5.3
Medio	151	72.6
Alto	46	22.1
Total	208	100.0

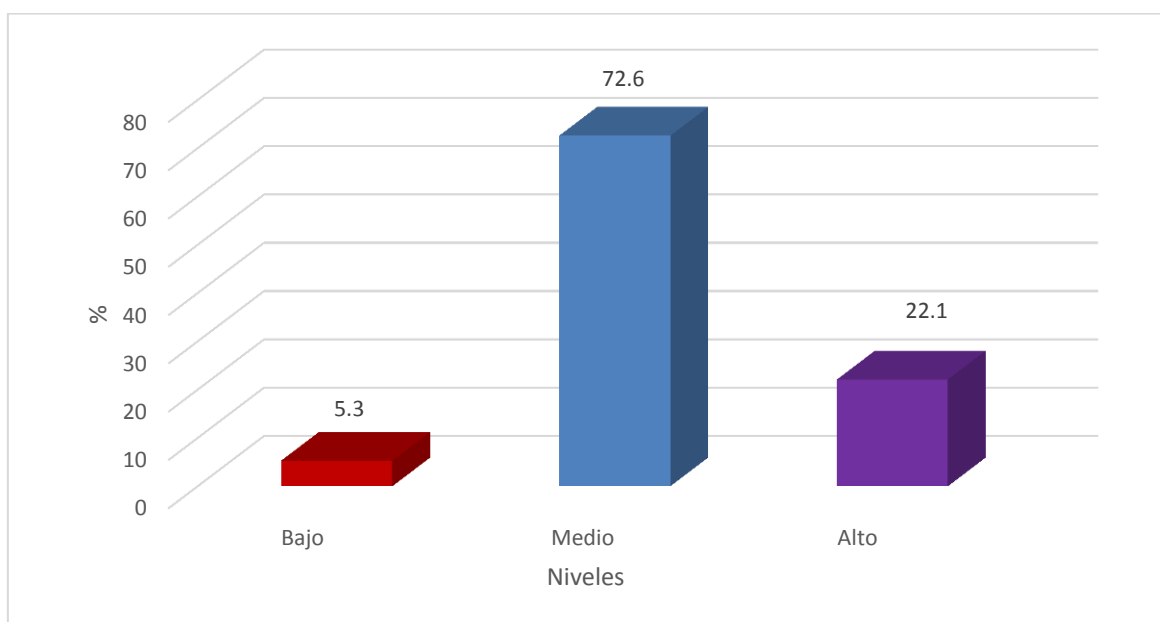


Figura 9. Niveles de la motivación.

Interpretación: En la figura 9 se observa que, con respecto a los niveles de la motivación, del 100% de la muestra, 72,6% percibe un nivel medio, el 22,1% un nivel alto y el 5,3% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

Tabla 14

Distribución de frecuencias de niveles de la participación.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	7	3.4
Medio	150	72.1
Alto	51	24.5
Total	208	100.0

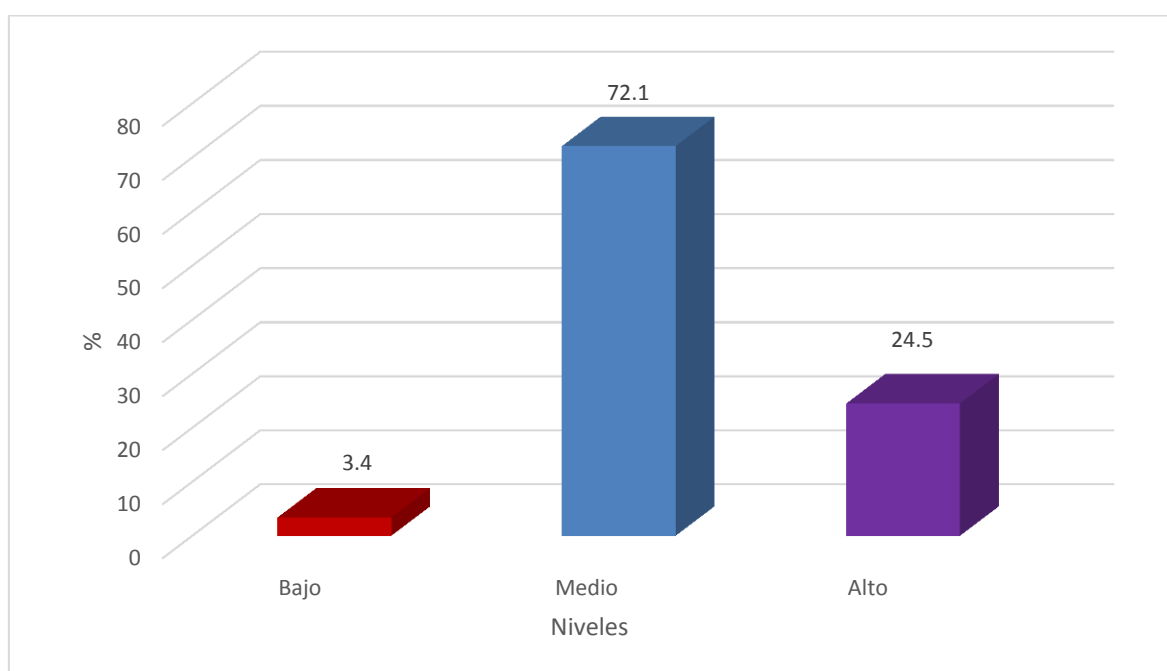


Figura 10. Niveles de la participación.

Interpretación: En la figura 10 se observa que, con respecto a los niveles de la participación del 100% de la muestra, 72,1% percibe un nivel medio, el 24,5% un nivel alto y el 3,4% un nivel bajo. La mayor concentración de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio) respecto a las preguntas formuladas respecto a la variable.

3.2 Prueba de hipótesis

H_0 No existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

H_1 Existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

Tabla 15.

Relación entre la gestión educativa y clima laboral.

				Gestión educativa	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	de	1,000	,670**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		208	208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	de	,670**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		208	208

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

De acuerdo con los resultados estadísticos que se muestran en la tabla 15, la gestión educativa se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$) lo que indica que existe una baja relación entre las variables gestión educativa y clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$); por tal razón, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 1

H₀ No existe relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

H₁ Existe relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

Tabla 16.

Relación entre la gestión pedagógica y clima laboral.

		Gestión pedagógica		Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	de	1,000
		Sig. (bilateral)		,289**
		n		,000
			208	208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	de	,289**
		Sig. (bilateral)		1,000
		n		,000
			208	208

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

De acuerdo con los resultados estadísticos que se muestran en la tabla 16, la gestión pedagógica se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,289$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión pedagógica de la variable gestión educativa y la variable clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$); por tal razón, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 2

H₀ No existe relación directa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

H₁ Existe relación directa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Tabla 17.

Relación entre la gestión administrativa y clima laboral.

				Gestión administrativa	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación		1,000	,342**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		n		208	208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación		,342**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		n		208	208

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

De acuerdo con los resultados estadísticos que se muestran en la tabla 17, la gestión administrativa se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,342$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión administrativa de la variable gestión educativa y la variable clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$); por tal razón, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3

H₀ No existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

H₁ Existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Tabla 18.

Relación entre la gestión institucional y el clima laboral.

		Gestión institucional		Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	de 1,000	,378**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		n	208	208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	de ,378**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		n	208	208

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

De acuerdo con los resultados estadísticos que se muestran en la tabla 18, la gestión institucional se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,378$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión institucional de la variable gestión educativa y la variable clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$); por tal razón, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 4

H₀ No existe relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

H₁ Existe relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Tabla 19.

Relación entre la gestión comunitaria y el clima laboral.

		Gestión comunitaria		Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión comunitaria	Coeficiente de correlación	de	1,000
		Sig. (bilateral)		,394**
		n		,000
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	de	208
		Sig. (bilateral)		,394**
		n		,000
				208

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

De acuerdo con los resultados estadísticos que se muestran en la tabla 19, la gestión comunitaria se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,394$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión educativa y la variable clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$); por tal razón, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

IV. Discusión

En la actualidad, las organizaciones educativas privadas prestan mayor atención a la gestión educativa que realizan, y precisamente ella es una propuesta estratégica que permite la transformación de la organización educativa en cuanto a las medidas que se adoptan para la mejora de los procesos educativos para los logros esperados en los estudiantes. Asimismo, el clima laboral es aquella que se percibe como medio ambiente en el cual los colaboradores asimilan las características de la organización. Es por ello que la presente investigación se propuso el objetivo de determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Sobre la hipótesis general, que al ser formulada sostiene que existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016. Esta se confirma dado el resultado del coeficiente de Spearman ($\rho = ,670$), que muestra además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). Esto significa que existe una correlación alta hallada entre las variables gestión educativa y clima laboral, lo que sugiere que a mejor manejo en los procesos educativos mediante la gestión educativa adecuada de la organización educativa, mejor será el clima laboral preponderante en ella. El hallazgo se confirma con la tesis de Guillén (2016) que tituló *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015*, en la cual se mostró el resultado del coeficiente de correlación de Pearson que ascendió a $r = 0,787$ para gestión directiva y clima institucional. Asimismo, con Alarcón (2013) en la tesis titulada *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*, encontrando correlación directa, habiendo aseverado que los logros académicos obtenidos en las áreas de comunicación oral y escrita, y la correspondiente a la solución de problemas se hallan en relación directa con la gestión practicada por los gerentes de las organizaciones educativas involucradas en dicho estudio. Gracias a ello, se procuran en ellas la organización y la participación, apelándose a la convocatoria de personal con frecuencia, a efectos de renovar la organización educativa frente a las demandas sociales cada vez más exigentes.

Como sostienen Alfaro; Leyton, Meza y Saéñz (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, para la promoción del clima laboral, existen otras variables intervinientes como son la condición laboral, género y tiempo de servicios. Estos factores repercuten en la construcción y reconstrucción del clima en una organización.

En cuanto a la hipótesis específica 1 que señala la existencia de relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ($\rho = ,289$), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). El grado de correlación encontrado refiere a una relación baja entre gestión pedagógica y clima laboral, lo que supone la búsqueda de mejoras en las actividades pedagógicas que se deben realizar en el área. El estudio se complementa con los hallazgos de Hurtado (2015) en la investigación denominada *Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica "Simón Bolívar" Naguanagua Estado Carobobo*, quien frente a un personal que no está identificado con la misión de la organización, recomienda una necesaria capacitación en las áreas administrativas, de gerencia y de supervisión, con el fin de dotar a los gerentes educativos las capacidades que les permitan implementar actividades que fomenten la participación tanto para la planificación como para la promoción del liderazgo para la fijación de metas reales con objetivos que puedan ser alcanzados. Se detallan además requerir de una estructura acorde al uso de equipos y materiales para fomentar un clima de armonía, de comodidad y de seguridad, con base en una comunicación abierta entre jefaturas y subordinados, aspectos que serían convenientes de considerar para la organización educativa aquí estudiada. Asimismo, Sánchez (2010) en su investigación sobre *La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno*, sostiene que los estudiantes son discrepantes con lo esperado por los estudiantes, en particular por la forma en que gestionan la labor educativa tanto dentro como fuera del aula, siendo por ello de importancia fomentar talleres para consensuar la oferta educativa con las expectativas demandadas por los estudiantes. Cabe anotar,

además, que entre los grados de correlación encontradas, ésta es la más baja en la organización educativa estudiada, coincidiendo en este aspecto con el citado autor.

Respecto a la hipótesis específica 2 que manifiesta la existencia de relación directa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016. Se logro obtener como resultado un coeficiente de Spearman ($\rho = ,342$), mostrando un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). Así se encontró que la correlación es baja entre la dimensión gestión administrativa de la variable gestión educativa y el clima laboral, lo que significa que tal gestión se realiza sin considerar adecuadamente al entorno laboral o a los efectos que pudiera generar en el ambiente. Por ello, el grado de correlación señala necesarias acciones para mejorar en la gestión administrativa en relación al clima laboral en la institución educativa. De esta manera, coincide con Ortega (2015) en la tesis denominada *Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*, encontrando correlación directa, además de positiva y significativa cuando relación las competencias laborales con el clima organizacional, dada las competencias de la organización como parte de la gestión educativa, destacando así los efectos importantes de las competencias laborales de los trabajadores administrativos en el clima organizacional, siendo positivo o negativo su aporte en la mejora de la organización como empresa educativa.

En referencia a la hipótesis específica 3, la cual expresa que existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016. Se obtuvo un coeficiente de Spearman ($\rho = ,378$), presentando un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). De esta manera, se encontró la correlación entre gestión institucional y clima laboral, por lo que se interpreta como que a mejor gestión institucional, mejor será el clima laboral. Esta correlación, sin embargo, es baja, por lo que se observa que la institución educativa aún debe realizar mayores esfuerzos para la mejora de los procesos

propios de la gestión institucional. Este hallazgo contrasta con las conclusiones de Aldana (2013) resalizadas en la tesis *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. "Francisco Bolognesi" y "Nuestra Señora de Fátima" de la Oroya – Junín*, quien no encontró relación alguna entre ambas variables, destacando que tanto el manejo de recursos y gerencia educativa no garantizaban la funcionalidad óptima de la institución educativa. Asimismo, se complementa con Lozado (2013) en la investigación titulada *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*, quien contó entre sus hallazgos la relación existente entre el clima organizacional y el liderazgo, resaltando si la gestión educativa se encuentra a cargo de gerentes educativos que ostentan el liderazgo de corte motivador, capaz de estimular y persuadir a los miembros de la organización, el clima se califica como "óptimo" de presentar tales condiciones, y por el contrario, de conducirse la organización con otros tipos de liderazgo, la participación de todos los actores de la comunidad educativa se debilita en la planificación practicada por las instituciones educativas.

Sobre la hipótesis específica 4 que propuso una relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016. contándose como producto estadístico el coeficiente de Spearman ($\rho = ,394$), junto a un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$), se encontró una correlación baja. En ese sentido, la correlación hallada señala baja correlación entre la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión educativa y la variable clima laboral, por lo que se demuestra que aún hay mucho por mejorar en relación a la gestión comunitaria en la organización educativa. Probablemente esto se deba a los límites establecidos por la organización en cuanto a sus actividades, sin ánimo por proyectarse a la comunidad. Esto coincide con la relación encontrada por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) en estudio de maestría con título de *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena*, indicando como conclusión que sólo la satisfacción predice significativamente tanto el rendimiento como la productividad en la organización, es decir, si se tiene un buen clima laboral, debería producirse más para realizar la labor de proyección

de la organización educativa hacia la gestión comunitaria. Así también, se complementa con los alcances de Mateus, S.; Álvarez, O.; y García, J. (2011) en la tesis titulada *La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media: Un estudio de caso*. Estos investigadores señalaron la importante predisposición de una gestión caracterizada por la apertura y la participación democrática, siendo una condición de valor a partir del modelo que busca el posicionamiento de la organización mediante los gestores de la organización en aras del logro de la calidad y la excelencia según los objetivos propuestos por ella.

V. Conclusiones

Primera

La gestión educativa se relaciona directamente con el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$) y un p-valor igual a 0,000.

Segunda

Existe relación significativa y baja entre la dimensión gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,289$) y un p-valor igual a 0,000.

Tercera

Existe relación significativa y baja entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,342$) y un p-valor igual a 0,000.

Cuarta

Existe relación significativa y baja entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,378$) y un p-valor igual a 0,000.

Quinta

Existe relación significativa y baja entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima; contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,394$) y un p-valor igual a 0,000.

VI. Recomendaciones

Primera

Se recomienda a las autoridades del Ministerio de Educación, implementar jornadas de capacitación a directivos de las instituciones educativas sobre el fortalecimiento del clima laboral, que permita una adecuada gestión educativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Segunda

Se recomienda a las autoridades de la UGEL, fomentar y fortalecer las capacidades y destrezas de los directivos, en una comunicación horizontal con los docentes y poder ejercer una buena gestión pedagógica que cumpla con el desarrollo óptimo de las propuestas de desarrollo curricular para el logro de buenos aprendizajes.

Tercera

Se sugiere a los directivos de la UGEL, promover la capacitación y supervisión sobre el manejo de la gestión administrativa, principalmente sobre los recursos materiales, financieros y humanos, cuya distribución adecuada puede permitir una mejor participación activa de los docentes.

Cuarta

Se recomienda mayor dinamicidad institucional a fin de promover el compromiso de los docentes con los aspectos que identifican a la organización educativa como son la misión y la visión para reorientar las propuestas de mejora considerando el clima laboral existente y promoviendo mayor participación entre los docentes.

Quinta

Se sugiere a los profesores reuniones que permitan el desenvolvimiento docente y el planteamiento de iniciativas en busca de soluciones para la comunidad, lo que servirá como proyección profesional y organizacional en beneficio de todos los actores del servicio educativo que se presta.

VII. Referencias bibliográficas

- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad San Martín de Porres, Instituto para la Calidad de la Educación.
- Aldana, E. W. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A.; y Saénz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. [Tesis de Maestría]. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bastías, M. (2013). Estilos de gestión pedagógica presentes en profesores de escuelas de la Región Metropolitana. *Estudios Pedagógicos XXXIX*, (2), 7-24. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v39n2/art01.pdf>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bustos, Y. C. y Reaño, D. M. (2010). *Caracterización de las prácticas de gestión pedagógica en la institución Casa Vecinal San Cayetano*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Carrasco, S. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Congreso Nacional Reduc: Investigación Educativa e Información. Santiago, Chile, 16-17 octubre, 2000.
- Castillo, A. (1999). *Apuntes para la materia de principios de administración*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado el 12 de abril de 2017 desde <http://www.ingenieria.uaslp.mx/Documents/Apuntes/Principios%20de%20Adm%C3%B3n.pdf>
- Cejas, A. (2009). *Gestión Educativa. Integra Educativa*, II (3). Disponible en <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Gan, F.; Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Guillén, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad*

- Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015*. [Tesis de Maestría]
Lima: Universidad César Vallejo.
- Guzmán, R. (2002). *Maestría personal. Cómo hacer de tu vida una obra de arte*.
México: Editorial Pax México, Librería Carlos Cesarman S. A.
- Hurtado, A. (2015). *Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo*. [Tesis de Maestría]. Ciudad Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Ixtacuy, O. (2000). *Estrategias de gestión comunitaria*. Recuperado el 12 de abril de 2017 desde <http://revistas.ecosur.mx/filesco/298.pdf>
- Lozado, L. (2013). *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. [Tesis de Maestría]. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Mateus, S.; Álvarez, O.; y García, J. (2011). *La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media : Un estudio de caso*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Ministerio de Educación del Perú. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Ortega, C. (2015). *Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. (2004). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Rodriguez, A. A.; Retamal, M. P.; Lizana, J. N.; y Cornejo, F. A. (2008). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena*. [Tesis de Maestría]. Universidad Talca, Chile.
- Sánchez, C. (2006). *La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno*. Caracas-Venezuela: Universidad de Carabobo.

Vidal, M.; Durán, F. y Pujal, N. (2008). *Gestión educativa. Educación Media Superior*, 22 (2), Ciudad de la Habana. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012

Apéndices

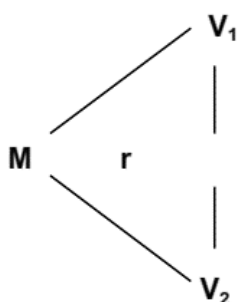
Apéndice 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Autora: Carolina Palomino Peralta **Tipo de investigación:** Básica **Diseño:** No experimental, correlacional

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones																																		
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<p>Variable 1: Gestión educativa</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Items</th> <th>Escala y valores</th> <th>Niveles y Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Pedagógica</td> <td>Equipo docente idóneo</td> <td rowspan="3">1,2,3,4,5 6,7,8,9</td> <td rowspan="3">Siempre (5)</td> <td rowspan="3">Alto (20-25) Medio (10-19) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Estrategias de aprendizaje</td> </tr> <tr> <td>Competencias de acuerdo al DCN</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Administrativa</td> <td>Infraestructura y los recursos</td> <td rowspan="2">10,11,12, 13,14,15</td> <td rowspan="2">A veces (3)</td> <td rowspan="2">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Ambientes</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Institucional</td> <td>Proyecto educativo</td> <td rowspan="2">16,17,18 19,20,21 22,23,24</td> <td rowspan="2">Casi nunca (2)</td> <td rowspan="2">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Proyecto curricular</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Comunitaria</td> <td>Estrategias</td> <td rowspan="2">25,26,27 28,29,30</td> <td rowspan="2">Nunca (1)</td> <td rowspan="2">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Padres de familia y dirigentes de la comunidad</td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y Rangos	Pedagógica	Equipo docente idóneo	1,2,3,4,5 6,7,8,9	Siempre (5)	Alto (20-25) Medio (10-19) Bajo (5-9)	Estrategias de aprendizaje	Competencias de acuerdo al DCN	Administrativa	Infraestructura y los recursos	10,11,12, 13,14,15	A veces (3)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Ambientes	Institucional	Proyecto educativo	16,17,18 19,20,21 22,23,24	Casi nunca (2)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Proyecto curricular	Comunitaria	Estrategias	25,26,27 28,29,30	Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Padres de familia y dirigentes de la comunidad
Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y Rangos																																	
Pedagógica	Equipo docente idóneo	1,2,3,4,5 6,7,8,9	Siempre (5)	Alto (20-25) Medio (10-19) Bajo (5-9)																																	
	Estrategias de aprendizaje																																				
	Competencias de acuerdo al DCN																																				
Administrativa	Infraestructura y los recursos	10,11,12, 13,14,15	A veces (3)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																	
	Ambientes																																				
Institucional	Proyecto educativo	16,17,18 19,20,21 22,23,24	Casi nunca (2)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																	
	Proyecto curricular																																				
Comunitaria	Estrategias	25,26,27 28,29,30	Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																	
	Padres de familia y dirigentes de la comunidad																																				
<p>Problema específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p>	<p>Objetivo específicos</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación positiva entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>																																			

<p>¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<p>Existe relación positiva entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Variable 2: Clima laboral</th> </tr> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala y valores</th> <th>Niveles Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Comunicación</td> <td>Comunicación con el director</td> <td>1,2,3</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Comunicación con los coordinadores</td> <td>4,5,6 7,8</td> </tr> <tr> <td>Comunicación con otros profesores.</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Confianza</td> <td>Confianza en el director.</td> <td>9,10,11</td> <td rowspan="3">Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Confianza en el coordinador.</td> <td>12,13,14 15,16</td> </tr> <tr> <td>Confianza con otros profesores</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Motivación</td> <td>Motivación del director</td> <td>17,18,19</td> <td rowspan="3">Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Automotivación</td> <td>20,21,22 23,24</td> </tr> <tr> <td>Motivación para realizar mejoras en la institución educativa</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Participación</td> <td>Asuntos pedagógicos.</td> <td rowspan="3">25,26,27 28,29,30 31,32</td> <td rowspan="3">Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Reunión con los coordinadores</td> </tr> <tr> <td>Actividades extracurriculares</td> </tr> </tbody> </table>	Variable 2: Clima laboral					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Rangos	Comunicación	Comunicación con el director	1,2,3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Comunicación con los coordinadores	4,5,6 7,8	Comunicación con otros profesores.		Confianza	Confianza en el director.	9,10,11	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Confianza en el coordinador.	12,13,14 15,16	Confianza con otros profesores		Motivación	Motivación del director	17,18,19	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Automotivación	20,21,22 23,24	Motivación para realizar mejoras en la institución educativa		Participación	Asuntos pedagógicos.	25,26,27 28,29,30 31,32	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Reunión con los coordinadores	Actividades extracurriculares
Variable 2: Clima laboral																																															
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Rangos																																											
Comunicación	Comunicación con el director	1,2,3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																											
	Comunicación con los coordinadores	4,5,6 7,8																																													
	Comunicación con otros profesores.																																														
Confianza	Confianza en el director.	9,10,11	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																											
	Confianza en el coordinador.	12,13,14 15,16																																													
	Confianza con otros profesores																																														
Motivación	Motivación del director	17,18,19	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																											
	Automotivación	20,21,22 23,24																																													
	Motivación para realizar mejoras en la institución educativa																																														
Participación	Asuntos pedagógicos.	25,26,27 28,29,30 31,32	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																											
	Reunión con los coordinadores																																														
	Actividades extracurriculares																																														

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial																		
<p>TIPO: Básica, según Carrasco (2016)</p> <p>DISEÑO: El diseño de estudio es no experimental, transversal y correlacional; y obedece al siguiente esquema:</p>  <p>Dónde: M Muestra, V₁ Gestión educativa V₂ Clima laboral r Relación entre las variables.</p>	<p>POBLACIÓN: La población está comprendida por 120 docentes que laboran en la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <table border="1" data-bbox="607 502 1115 762"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Niveles</th> <th colspan="2">Docentes</th> <th rowspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>H</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>19</td> <td>23</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>36</td> <td>42</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>55</td> <td>65</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table> <p>TAMAÑO DE LA MUESTRA: Censal, la muestra estará conformada por 120 docentes que laboran en la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	Niveles	Docentes		Total	H	M	Primaria	19	23	42	Secundaria	36	42	78	Total	55	65	120	<p>Variable 1: Gestión educativa Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Carolina Palomino Peralta Año: 2017 Monitoreo: Asesor Ámbito de aplicación: Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat, Lima 2016.</p> <p>Variable 2: Clima laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Carolina Palomino Peralta Año: 2017 Monitoreo: Asesor Ámbito de aplicación: Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat, Lima 2016.</p>	<p>Estadística descriptiva Se elaboraron tablas y figuras estadísticas para presentar los resultados de las dimensiones y las variables, por niveles.</p> <p>Estadística inferencial El análisis Inferencial, será cuantificado mediante el coeficiente de correlación de Spearman, por ser las dos variables cualitativas y de tipo ordinal, para determinar la relación entre las variables, mediante la siguiente fórmula:</p> $\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$
Niveles	Docentes		Total																		
	H	M																			
Primaria	19	23	42																		
Secundaria	36	42	78																		
Total	55	65	120																		

Apéndice 2

Matriz de validación de instrumento

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre la Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

VARIABLE QUE EVALUA:

Gestión educativa y clima laboral

DIRIGIDO A: Los docentes de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

VALORACIÓN:

DEFICIENCIA 0 -20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41 – 60%	MUY BUENO 61 -80%	EXELENTE 81 – 100%
------------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------	------------------------------



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: TEJEDA JARAMILLO CECILIA
- I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DIRECTORA
- I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
- I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
CAROLINA PALOMINO PERALTA
- I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión Educativa y Clima Laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Esta de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Esta basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 88%

Fecha 09/06/2016

Mg. 
Mg. CECILIA TEJEDA JARAMILLO
DIRECTORA



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: TEJADA JARAMILLO CECILIA
- I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DIRECTORA
- I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
- I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
CAROLINA PALOMINO PERALTA
- I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión Educativa y Clima Laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Esta de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Esta basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: A P L I C A B L E

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 88%

Mg 
FIRMA DIRECTORA

Fecha 09 / 06 / 20 16

Matriz de validación de instrumento

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre la Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

VARIABLE QUE EVALUA:

Gestión educativa y clima laboral

DIRIGIDO A: Los docentes de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

VALORACIÓN:

DEFICIENCIA 0 -20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41 – 60%	MUY BUENO 61 -80%	EXELENTE 81 – 100%
-------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: DIAZ MALDONADO F. KATHERINE
 I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: ABOGADO
 I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
 I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
 CAROLINA PALOMINO PERALTA
 I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión Educativa y Clima Laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Esta de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Esta basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: CUMPLE CON LOS REQUISITOS Y PUEDE SER APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Mg

Katherine F. Maldonado
F. KATHERINE DIAZ MALDONADO

ABOGADO
Reg. C.A.L. 33275

09944450

Fecha 14 / 06 / 2016



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: DIAZ MALDONADO F. KATHERINE
 I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: ABOGADO
 I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
 I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
 CAROLINA PALOMINO PERALTA
 I.5 TITULO DEL PROYECTO: **Gestión Educativa y Clima Laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Esta de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Esta basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: CUMPLE CON LOS REQUISITOS Y PUEDE SER APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Mg Katherine Diaz Maldonado

FIRMA
F. KATHERINE DIAZ MALDONADO
ABOGADO
Reg. C.A.L. 33275
09944450

Fecha 14 / 06 / 2016

Matriz de validación de instrumento

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre la Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

VARIABLE QUE EVALUA:

Gestión educativa y clima laboral

DIRIGIDO A: Los docentes de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima 2016.

VALORACIÓN:

DEFICIENCIA 0 -20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41 – 60%	MUY BUENO 61 -80%	EXELENTE 81 – 100%
-------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

I DATOS GENERALES


- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Cerna Pérez Maria Elena
- I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Profesora
- I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
- I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
CAROLINA PALOMINO PERALTA
- I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: **Gestión Educativa y Clima Laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Está de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: Puede Aplicar el Instrumento

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92%


Mg Maria Elena Cerna Pérez
FIRMA DMS 02467792

Fecha 17 / 06 / 2016

I DATOS GENERALES


- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Cerna Pérez María Elena
- I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Profesora
- I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
- I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
CAROLINA PALOMINO PERALTA
- I.5 TITULO DEL PROYECTO: Gestión Educativa y Clima Laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Está de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: Puede Aplicar el instrumento

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92%


Mg María Elena Cerna Pérez
FIRMA 07467792

Fecha 17 / 06 / 2016

Apéndice 3: Instrumentos

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado(a) Profesor(a)

El presente es un documento anónimo, que será de mucha utilidad para el desarrollo de mi investigación, para lo cual pido tu colaboración.

A continuación, hay una relación de preguntas que va a responder. No hay respuesta buena ni mala, lo importante es que responda con sinceridad. Si las situaciones se asemejan a su forma de actuar, marca con un aspa “x”. No deje ninguna pregunta sin contestar.

S=Siempre	CS=Casi siempre	AV=Aveces	CN=Casi nunca	N=Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Dimensión	N°	ITEMS	INDICES				
			S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
GESTIÓN PEDAGÓGICA	01	Domina del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica					
	02	Demuestra responsabilidad reflejada en el cumplimiento de los horarios de clase					
	03	Realiza trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes ciclos					
	04	Tiene metas claras de aprendizaje y adecuadamente articuladas con el PCC					
	05	Alineación entre el PEI, el PCC y metas claras articuladas a estos instrumentos de gestión, que orienten la programación y la selección de estrategias didácticas					
	06	Selección de estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje					
	07	Mantiene altas expectativas de desempeño respecto a lo que todos los estudiantes pueden aprender					
	08	Logra las metas de aprendizaje para todos sus estudiantes					
	09	Considera las características y necesidades individuales de los estudiantes, brindar condiciones para su aprendizaje					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	10	Prioriza la asignación de recursos por alumno, sobre todo en las zonas más desfavorecidas					
	11	Dispone de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respeten las diferencias de género.					
	12	Previene riesgos, condiciones higiénicas escolares;					

		recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes.					
	13	Gestiona la obtención y/o mejora de infraestructura, equipamiento y materiales con el apoyo de padres de familia y comunidad					
	14	Articula la escuela con la comunidad y aliados estratégicos estableciendo convenios y relaciones de cooperación, para dar soporte al aprendizaje de los estudiantes y garantizar					
	15	Implementar programas complementarios de apoyo para garantizar que todos los estudiantes cumplan con las expectativas de aprendizaje establecidas.					
GESTIÓN INSTITUCIONAL	16	Incorpora el diagnóstico preciso de las necesidades de los estudiantes y las familias en el PEI;					
	17	Construye colectivamente y compartida por los integrantes de la comunidad la identidad institucional					
	18	Articula la visión institucional con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje					
	19	Cuenta con liderazgo pedagógico y vela por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica					
	20	Recoge información sobre las características de los estudiantes con el propósito de identificar grupos de estudiantes con necesidades específicas.					
	21	Brinda formación integral de los estudiantes y desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.					
	22	Cuenta con liderazgo pedagógico y debe velar por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica					
	23	Fortalece la gestión democrática propiciando la organización y participación del CONEI, APAFA y/o COPAE en la toma de decisiones					
	24	Propone los objetivos de la gestión educativa, proceso que lidera el equipo directivo					
GESTIÓN OMUNITARIA	25	Fomenta la participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes					
	26	Permite que los padres de familias discutan temas que son parte de la problemática de los alumnos, para arribar a soluciones conjuntas con las familias.					
	27	Fomenta la participación de las familias, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución.					
	28	Identifica oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa, recuperando de la historia y los saberes de la comunidad					
	29	Brinda soporte afectivo al estudiante con la finalidad de apoyar su proceso de aprendizaje					
	30	Promueve una comunicación efectiva en la institución educativa y el establecimiento de relaciones con y entre sus grupos de interés.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

Estimado Profesor (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para el desarrollo de mi investigación, por ello se pide su colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

S=Siempre	CS=Casi siempre	AV=A Veces	CN=Casi Nunca	N=Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

D	Nº	ÍTEMS	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
Comunicación	1	La dirección se preocupa por informar a los miembros de la I.E. de las innovaciones educativas, con el fin mejorar la calidad del mismo.					
	2	El personal mantiene una comunicación abierta y directa con la dirección.					
	3	Existe una comunicación adecuada entre los docentes y los directivos					
	4	Existe una comunicación adecuada entre los docentes y los coordinadores					
	5	Se logra conseguir información sobre la I.E fácilmente.					
	6	En la I.E , se comparten las inquietudes y busca formas de aportar en la I.E.					
	7	En la I.E se genera espacios de dialogo profesional con los directivos de la I.E.					
	8	En la I.E se promueve la buena comunicación con los docentes de la I.E					
Confianza	9	El director promueve una atmosfera de confianza en la I.E					
	10	El director tiene confianza necesaria para hablar con su coordinador acerca de materias relacionadas a su trabajo.					
	11	El director acepta las recomendaciones y sugerencia de los demás					
	12	El coordinador comparte sus inquietudes de aprendizaje con sus compañeros					
	13	Considera que el coordinador conoce bien como la institución está logrando sus metas.					
	14	El coordinador recibe apoyo de sus decisiones de parte de los directivos					
	15	Tiene la confianza de los grupos de trabajo y de la dirección					
	16	Mantiene buenas relaciones con sus colegas.					
Motivación	17	Se siente reconocido por la Dirección.					
	18	Considera que los reconocimientos por parte de la dirección son adecuados					
	19	Se siente motivado (a) a capacitarse para mejorar sus capacidades cognitivas.					
	20	Logra una adecuada capacitación que le permite aportar a la I.E.					
	21	Se siente motivado(a) a participar en el desarrollo de					

		actividades en beneficio de la I.E.					
	22	Muestra interés en el futuro de la I.E.					
	23	Establece condiciones socio afectivas para desarrollar los procesos educativos.					
	24	Mantiene un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad de 17a Institución Educativa					
Participación	25	Participa activamente en la toma de decisiones sobre asuntos pedagógicos en la I.E.					
	26	Realiza acciones para generar cambio hacia una adecuada gestión.					
	27	Elabora proyectos de innovación.					
	28	Participa de manera activa aportando con ideas sobre asuntos curriculares y extracurriculares					
	29	Propone alternativas ante situaciones problemáticas.					
	30	Participa en las actividades curriculares de la I.E.					
	31	Participa en la decisión de situaciones problemáticas.					
	32	Participa en el desarrollo de proyectos productivas en la I.E.					

Apéndice 4: Confiabilidad – Alfa de Cronbach

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina por el Coeficiente de Alfa Cronbach; que es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas de ítems. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión, la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

No es confiable (-1 a 0),
 Baja confiabilidad (0,001 a 0,46),
 Moderada Confiabilidad (0,5 a 0,75),
 Fuerte confiabilidad (0,76 a 0,89),
 Alta confiabilidad (0,9 a 1).

GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	5	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	
2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
3	5	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	2	3	3	3	4	4	3	4
4	5	3	2	5	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	2	3	5	5	5	5
5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
6	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
7	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5
8	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5
9	5	4	4	5	4	5	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5
12	5	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4
13	5	1	2	5	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	2	3	5	5	5	5
14	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
15	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
16	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	2	3	3	5	4	5	5	5	5
17	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5
18	5	4	4	5	4	5	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
19	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	5	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
20	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
21	5	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4
22	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5
23	5	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	2	3	3	3	4	4	3	4
24	5	3	2	5	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	2	3	5	5	5	5
25	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
26	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
27	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5
28	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5
29	5	4	4	5	4	5	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	30

CLIMA LABORAL

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	4	3	5	3	2	5	2	3	3	3	4	1	5	2	3	5	3	2	2	1	2	3	3	4	4	5	2	3	2	2	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3
4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5
5	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
6	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
7	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5
8	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5
9	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
10	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
11	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	3	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	3
12	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
13	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	5	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
15	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5
16	3	3	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5
17	3	4	5	3	4	5	3	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	2	5	1	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
18	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	2	3	4	4	3	3	3	3	4
19	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
20	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
21	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
22	4	3	5	3	2	5	2	3	3	3	4	1	5	2	3	5	3	2	2	1	2	3	3	4	4	5	2	3	2	2	3	3
23	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	1	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3
24	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5
25	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
26	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
27	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5
28	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5
29	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
30	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,888	32

En el presente estudio el Alfa de Cronbach obtenido es de 0,888. Lo cual permite corroborar que cuestionario sobre clima laboral tiene una fuerte confiabilidad

Apéndice 5: Tabulación de datos
CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	Pedagógica										Administrativa						Institucional										Comunitaria						Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST	10	11	12	13	14	15	ST	16	17	18	19	20	21	22	23	24	ST	25	26	27	28	29		30	ST
1	1	2	4	4	4	2	1	4	1	23	1	3	5	4	4	2	19	3	4	4	2	1	5	5	1	1	26	5	5	1	1	1	1	14	82
2	4	3	3	2	3	4	5	1	1	26	5	3	5	2	3	3	21	3	2	3	5	5	1	5	5	5	34	1	5	1	1	5	5	18	99
3	1	2	1	2	3	3	2	1	2	17	2	1	3	2	3	2	13	1	2	3	4	4	1	2	4	4	25	1	2	1	2	2	3	11	66
4	5	5	1	1	1	2	1	1	1	18	5	1	1	5	1	5	18	1	1	1	5	1	1	1	5	1	17	1	1	1	1	5	5	14	67
5	4	2	1	3	4	3	2	3	5	27	4	1	3	3	3	2	16	1	3	4	3	4	1	2	3	4	25	1	2	3	5	4	3	18	86
6	5	5	1	1	1	3	1	1	2	20	5	1	5	1	5	5	22	1	1	1	5	3	1	1	5	3	21	1	1	1	2	5	5	15	78
7	3	2	3	2	1	3	1	1	1	17	2	3	3	2	2	2	14	3	2	1	3	5	1	1	3	5	24	1	1	1	1	2	4	10	65
8	5	5	2	2	4	3	1	4	5	31	5	2	2	4	2	5	20	2	2	4	5	5	1	1	5	5	30	1	1	4	5	5	4	20	101
9	3	2	1	3	5	2	4	3	3	26	3	1	3	2	3	2	14	1	3	5	4	3	1	4	4	3	28	1	4	3	3	3	3	17	85
10	5	3	1	3	4	3	1	1	1	22	5	1	5	1	5	3	20	1	3	4	5	4	1	1	5	4	28	1	1	1	1	5	5	14	84
11	5	5	4	3	2	5	5	4	3	36	2	4	3	4	5	5	23	4	3	2	1	3	4	5	1	3	26	4	5	4	3	2	1	19	104
12	5	5	3	1	2	4	5	5	1	31	2	3	1	1	5	5	17	3	1	2	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	1	2	1	15	79
13	5	5	1	4	1	5	5	5	4	35	1	1	1	1	5	5	14	1	4	1	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	4	1	1	17	82
14	5	5	4	1	1	5	5	5	1	32	1	4	1	1	5	5	17	4	1	1	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	1	1	1	14	79
15	5	5	3	2	2	5	5	5	2	34	2	3	1	1	5	5	17	3	2	2	1	1	1	5	1	1	17	1	5	5	2	2	1	16	84
16	5	5	4	1	3	5	5	5	1	34	3	4	1	1	5	5	19	4	1	3	1	1	1	5	1	1	18	1	5	5	1	3	1	16	87
17	5	5	3	1	2	4	1	1	1	23	2	3	1	1	1	5	13	3	1	2	1	1	1	1	1	1	12	1	1	1	1	2	1	7	55
18	5	5	4	2	1	5	5	3	2	32	1	4	1	1	5	5	17	4	2	1	1	1	1	5	1	1	17	1	5	3	2	1	1	13	79
19	5	5	4	1	1	5	5	5	1	32	1	4	1	1	5	5	17	4	1	1	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	1	1	1	14	79
20	5	5	5	5	5	5	5	1	5	41	5	5	1	5	5	5	26	5	5	5	1	1	5	5	1	1	29	5	5	1	5	5	1	22	118
21	5	5	5	1	5	5	5	5	1	37	5	5	1	1	5	5	22	5	1	5	1	1	1	5	1	1	21	1	5	5	1	5	1	18	98

22	5	5	4	1	5	5	5	5	1	36	5	4	1	1	5	5	21	4	1	5	2	1	1	5	2	1	22	1	5	5	1	5	2	19	98
23	5	5	5	3	5	5	5	5	3	41	5	5	1	2	5	5	23	5	3	5	1	1	2	5	1	1	24	2	5	5	3	5	1	21	109
24	4	4	5	1	4	5	3	1	1	28	4	5	3	2	3	4	21	5	1	4	1	3	2	3	1	3	23	2	3	1	1	4	1	12	84
25	5	5	5	2	3	4	5	3	2	34	3	5	1	2	5	5	21	5	2	3	1	1	2	5	1	1	21	2	5	3	2	3	1	16	92
26	5	5	5	3	5	1	4	5	3	36	5	5	4	4	4	5	27	5	3	5	5	4	4	4	5	4	39	4	4	5	3	5	5	26	128
27	5	3	5	1	5	5	1	5	1	31	5	5	1	3	1	3	18	5	1	5	3	1	3	1	3	1	23	3	1	5	1	5	3	18	90
28	5	5	5	1	5	5	5	5	1	37	5	5	1	1	5	5	22	5	1	5	1	1	1	5	1	1	21	1	5	5	1	5	1	18	98
29	5	5	5	1	1	5	5	5	1	33	1	5	1	1	5	5	18	5	1	1	1	1	1	5	1	1	17	1	5	5	1	1	1	14	82
30	5	5	5	2	5	5	3	5	2	37	5	5	1	1	3	5	20	5	2	5	3	1	1	3	3	1	24	1	3	5	2	5	3	19	100
31	5	5	3	2	4	5	5	5	2	36	4	3	1	4	5	5	22	3	2	4	1	1	4	5	1	1	22	4	5	5	2	4	1	21	101
32	5	5	5	2	3	5	5	5	2	37	3	5	2	3	5	5	23	5	2	3	3	2	3	5	3	2	28	3	5	5	2	3	3	21	109
33	5	4	5	1	2	5	5	3	1	31	2	5	3	3	5	4	22	5	1	2	3	3	3	5	3	3	28	3	5	3	1	2	3	17	98
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	5	4	4	5	5	4	42	4	5	5	5	5	5	29	144
35	5	5	5	4	5	5	4	5	4	42	5	5	5	5	4	5	29	5	4	5	3	5	5	4	3	5	39	5	4	5	4	5	3	26	136
36	5	5	2	1	1	5	5	1	1	26	1	2	1	2	5	5	16	2	1	1	1	1	2	5	1	1	15	2	5	1	1	1	1	11	68
37	5	5	4	1	1	5	5	5	1	32	1	4	1	1	5	5	17	4	1	1	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	1	1	1	14	79
38	5	5	5	1	5	5	4	5	1	36	5	5	1	1	4	5	21	5	1	5	1	1	1	4	1	1	20	1	4	5	1	5	1	17	94
39	5	5	3	2	3	5	5	5	2	35	3	3	2	2	5	5	20	3	2	3	1	2	2	5	1	2	21	2	5	5	2	3	1	18	94
40	5	4	5	1	4	5	5	5	1	35	4	5	3	3	5	4	24	5	1	4	3	3	3	5	3	3	30	3	5	5	1	4	3	21	110
41	5	5	5	4	2	5	3	5	4	38	2	5	5	3	3	5	23	5	4	2	5	5	3	3	5	5	37	3	3	5	4	2	5	22	120
42	5	5	1	5	5	5	1	5	5	37	5	1	4	4	1	5	20	1	5	5	5	4	4	1	5	4	34	4	1	5	5	5	5	25	116
43	5	5	5	1	4	5	5	5	1	36	4	5	1	1	5	5	21	5	1	4	1	1	1	5	1	1	20	1	5	5	1	4	1	17	94
44	5	5	2	1	1	4	5	4	1	28	1	2	1	2	5	5	16	2	1	1	2	1	2	5	2	1	17	2	5	4	1	1	2	15	76
45	5	5	1	1	1	5	1	5	1	25	1	1	5	5	1	5	18	1	1	1	1	5	5	1	1	5	21	5	1	5	1	1	1	14	78
46	5	5	5	2	5	3	5	3	2	35	5	5	3	4	5	5	27	5	2	5	1	3	4	5	1	3	29	4	5	3	2	5	1	20	111
47	4	5	4	3	4	5	5	5	3	38	4	4	5	3	5	5	26	4	3	4	1	5	3	5	1	5	31	3	5	5	3	4	1	21	116
48	5	5	5	4	3	5	5	5	4	41	3	5	1	5	5	5	24	5	4	3	4	1	5	5	4	1	32	5	5	5	4	3	4	26	123
49	5	5	1	2	1	1	5	5	2	27	1	1	5	5	5	5	22	1	2	1	1	5	5	5	1	5	26	5	5	5	2	1	1	19	94
50	4	1	3	3	4	5	5	5	3	33	4	3	2	5	5	1	20	3	3	4	2	2	5	5	2	2	28	5	5	5	3	4	2	24	105

51	5	5	3	2	4	5	5	3	2	34	4	3	1	3	5	5	21	3	2	4	1	1	3	5	1	1	21	3	5	3	2	4	1	18	94
52	5	5	5	3	3	5	5	3	3	37	3	5	2	2	5	5	22	5	3	3	1	2	2	5	1	2	24	2	5	3	3	3	1	17	100
53	5	5	5	3	3	5	5	3	3	37	3	5	1	2	5	5	21	5	3	3	1	1	2	5	1	1	22	2	5	3	3	3	1	17	97
54	5	5	4	1	5	4	5	5	1	35	5	4	1	3	5	5	23	4	1	5	1	1	3	5	1	1	22	3	5	5	1	5	1	20	100
55	5	5	5	1	5	5	5	5	1	37	5	5	1	3	5	5	24	5	1	5	1	1	3	5	1	1	23	3	5	5	1	5	1	20	104
56	5	5	4	1	3	4	5	5	1	33	3	4	1	2	5	5	20	4	1	3	1	1	2	5	1	1	19	2	5	5	1	3	1	17	89
57	5	5	5	3	3	5	5	5	3	39	3	5	4	3	5	5	25	5	3	3	3	4	3	5	3	4	33	3	5	5	3	3	3	22	119
58	5	5	4	4	5	5	1	1	4	34	5	4	5	5	1	5	25	4	4	5	3	5	5	1	3	5	35	5	1	1	4	5	3	19	113
59	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	5	5	3	3	5	4	25	5	5	5	3	3	3	5	3	3	35	3	5	5	5	5	3	26	130
60	5	5	4	1	3	5	5	5	1	34	3	4	1	1	5	5	19	4	1	3	3	1	1	5	3	1	22	1	5	5	1	3	3	18	93
61	4	5	4	5	3	5	3	4	5	38	3	4	3	4	3	5	22	4	5	3	3	3	4	3	3	3	31	4	3	4	5	3	3	22	113
62	5	5	4	1	5	4	5	5	1	35	5	4	1	1	5	5	21	4	1	5	1	1	1	5	1	1	20	1	5	5	1	5	1	18	94
63	4	5	4	2	2	3	5	5	2	32	2	4	3	2	5	5	21	4	2	2	1	3	2	5	1	3	23	2	5	5	2	2	1	17	93
64	5	5	4	1	1	4	5	5	1	31	1	4	1	2	5	5	18	4	1	1	1	1	2	5	1	1	17	2	5	5	1	1	1	15	81
65	5	5	4	1	1	4	5	5	1	31	1	4	1	2	5	5	18	4	1	1	1	1	2	5	1	1	17	2	5	5	1	1	1	15	81
66	5	5	1	3	3	5	5	4	3	34	3	1	3	5	5	5	22	1	3	3	3	3	5	5	3	3	29	5	5	4	3	3	3	23	108
67	5	5	5	3	3	5	5	5	3	39	3	5	5	5	5	5	28	5	3	3	2	5	5	5	2	5	35	5	5	5	3	3	2	23	125
68	5	5	4	3	3	5	5	4	3	37	3	4	3	3	5	5	23	4	3	3	2	3	3	5	2	3	28	3	5	4	3	3	2	20	108
69	5	4	2	3	2	4	4	5	3	32	2	2	1	2	4	4	15	2	3	2	2	1	2	4	2	1	19	2	4	5	3	2	2	18	84
70	4	5	5	2	5	2	5	5	2	35	5	5	2	1	5	5	23	5	2	5	4	2	1	5	4	2	30	1	5	5	2	5	4	22	110
71	5	5	5	1	5	5	5	5	1	37	5	5	1	1	5	5	22	5	1	5	5	1	1	5	5	1	29	1	5	5	1	5	5	22	110
72	5	5	5	1	4	4	4	5	1	34	4	5	1	1	4	5	20	5	1	4	1	1	1	4	1	1	19	1	4	5	1	4	1	16	89
73	5	5	4	2	3	4	5	3	2	33	3	4	1	5	5	5	23	4	2	3	1	1	5	5	1	1	23	5	5	3	2	3	1	19	98
74	1	5	5	5	1	3	2	3	5	30	1	5	1	3	2	5	17	5	5	1	3	1	3	2	3	1	24	3	2	3	5	1	3	17	88
75	5	5	3	1	3	3	2	2	1	25	3	3	1	3	2	5	17	3	1	3	1	1	3	2	1	1	16	3	2	2	1	3	1	12	70
76	5	5	4	1	4	3	1	3	1	27	4	4	1	1	1	5	16	4	1	4	1	1	1	1	1	1	15	1	1	3	1	4	1	11	69
77	5	5	5	3	1	5	3	3	3	33	1	5	1	3	3	5	18	5	3	1	1	1	3	3	1	1	19	3	3	3	3	1	1	14	84
78	5	4	5	1	3	5	5	4	1	33	3	5	5	5	5	4	27	5	1	3	5	5	5	5	5	39	5	5	4	1	3	5	23	122	
79	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43	3	5	5	5	5	5	28	5	5	3	5	5	5	5	5	43	5	5	5	5	3	5	28	142	

80	5	3	3	3	5	5	3	1	3	31	5	3	5	1	3	3	20	3	3	5	5	5	1	3	5	5	35	1	3	1	3	5	5	18	104
81	5	5	3	1	5	5	5	5	1	35	5	3	1	1	5	5	20	3	1	5	1	1	1	5	1	1	19	1	5	5	1	5	1	18	92
82	2	3	2	3	5	4	3	2	3	27	5	2	5	1	3	3	19	2	3	5	5	5	1	3	5	5	34	1	3	2	3	5	5	19	99
83	5	5	5	3	5	5	5	5	3	41	5	5	1	5	5	5	26	5	3	5	1	1	5	5	1	1	27	5	5	5	3	5	1	24	118
84	4	5	3	1	1	5	4	4	1	28	1	3	2	3	4	5	18	3	1	1	1	2	3	4	1	2	18	3	4	4	1	1	1	14	78
85	5	5	5	1	3	5	5	5	1	35	3	5	1	1	5	5	20	5	1	3	1	1	1	5	1	1	19	1	5	5	1	3	1	16	90
86	3	4	2	3	4	4	3	5	3	31	4	2	3	2	3	4	18	2	3	4	5	3	2	3	5	3	30	2	3	5	3	4	5	22	101
87	5	5	5	4	5	5	5	3	4	41	5	5	3	5	5	5	28	5	4	5	3	3	5	5	3	3	36	5	5	3	4	5	3	25	130
88	5	4	5	5	1	5	3	5	5	38	1	5	3	3	3	4	19	5	5	1	1	3	3	3	1	3	25	3	3	5	5	1	1	18	100
89	5	5	5	2	4	5	4	4	2	36	4	5	3	4	4	5	25	5	2	4	2	3	4	4	2	3	29	4	4	4	2	4	2	20	110
90	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43	5	5	1	3	5	5	24	5	5	5	4	1	3	5	4	1	33	3	5	3	5	5	4	25	125
91	5	5	4	3	4	5	2	1	3	32	4	4	4	4	2	5	23	4	3	4	3	4	4	2	3	4	31	4	2	1	3	4	3	17	103
92	5	5	5	5	4	5	5	3	5	42	4	5	1	1	5	5	21	5	5	4	1	1	1	5	1	1	24	1	5	3	5	4	1	19	106
93	5	5	5	1	5	5	5	5	1	37	5	5	1	1	5	5	22	5	1	5	1	1	1	5	1	1	21	1	5	5	1	5	1	18	98
94	5	5	4	4	4	5	5	5	4	41	4	4	1	3	5	5	22	4	4	4	3	1	3	5	3	1	28	3	5	5	4	4	3	24	115
95	5	5	4	3	2	5	5	4	3	36	2	4	3	4	5	5	23	4	3	2	1	3	4	5	1	3	26	4	5	4	3	2	1	19	104
96	5	5	3	1	2	4	5	5	1	31	2	3	1	1	5	5	17	3	1	2	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	1	2	1	15	79
96	5	5	1	4	1	5	5	5	4	35	1	1	1	1	5	5	14	1	4	1	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	4	1	1	17	82
98	5	5	4	1	1	5	5	5	1	32	1	4	1	1	5	5	17	4	1	1	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	1	1	1	14	79
99	5	5	3	2	2	5	5	5	2	34	2	3	1	1	5	5	17	3	2	2	1	1	1	5	1	1	17	1	5	5	2	2	1	16	84
100	5	5	4	1	3	5	5	5	1	34	3	4	1	1	5	5	19	4	1	3	1	1	1	5	1	1	18	1	5	5	1	3	1	16	87
101	5	5	3	1	2	4	1	1	1	23	2	3	1	1	1	5	13	3	1	2	1	1	1	1	1	1	12	1	1	1	1	2	1	7	55
101	5	5	4	2	1	5	5	3	2	32	1	4	1	1	5	5	17	4	2	1	1	1	1	5	1	1	17	1	5	3	2	1	1	13	79
103	5	5	4	1	1	5	5	5	1	32	1	4	1	1	5	5	17	4	1	1	1	1	1	5	1	1	16	1	5	5	1	1	1	14	79
104	5	5	5	5	5	5	5	1	5	41	5	5	1	5	5	5	26	5	5	5	1	1	5	5	1	1	29	5	5	1	5	5	1	22	118
105	5	4	5	1	3	5	5	4	1	33	3	5	5	5	5	4	27	5	1	3	5	5	5	5	5	5	39	5	5	4	1	3	5	23	122
106	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43	3	5	5	5	5	5	28	5	5	3	5	5	5	5	5	5	43	5	5	5	5	3	5	28	142
107	5	3	3	3	5	5	3	1	3	31	5	3	5	1	3	3	20	3	3	5	5	5	1	3	5	5	35	1	3	1	3	5	5	18	104
108	4	5	4	2	2	3	5	5	2	32	2	4	3	2	5	5	21	4	2	2	1	3	2	5	1	3	23	2	5	5	2	2	1	17	93

109	5	5	4	1	1	4	5	5	1	31	1	4	1	2	5	5	18	4	1	1	1	1	2	5	1	1	17	2	5	5	1	1	1	15	81
110	5	5	4	1	1	4	5	5	1	31	1	4	1	2	5	5	18	4	1	1	1	1	2	5	1	1	17	2	5	5	1	1	1	15	81
111	5	5	1	3	3	5	5	4	3	34	3	1	3	5	5	5	22	1	3	3	3	3	5	5	3	3	29	5	5	4	3	3	3	23	108
112	2	5	1	3	4	5	1	5	3	29	4	1	3	5	1	5	19	1	3	4	5	3	5	1	5	3	30	5	1	5	3	4	5	23	101
113	5	2	4	4	5	1	4	5	4	34	5	4	5	1	4	2	21	4	4	5	5	5	1	4	5	5	38	1	4	5	4	5	5	24	117
114	5	5	3	5	5	5	3	3	5	39	5	3	5	5	3	5	26	3	5	5	5	5	5	3	5	5	41	5	3	3	5	5	5	26	132
115	5	5	3	3	5	5	3	5	3	37	5	3	3	5	3	5	24	3	3	5	5	3	5	3	5	3	35	5	3	5	3	5	5	26	122
116	5	3	5	1	5	5	1	5	1	31	5	5	1	3	1	3	18	5	1	5	3	1	3	1	3	1	23	3	1	5	1	5	3	18	90
117	5	5	5	1	5	5	5	5	1	37	5	5	1	1	5	5	22	5	1	5	1	1	1	5	1	1	21	1	5	5	1	5	1	18	98
118	5	5	5	1	1	5	5	5	1	33	1	5	1	1	5	5	18	5	1	1	1	1	1	5	1	1	17	1	5	5	1	1	1	14	82
119	5	5	5	2	5	5	3	5	2	37	5	5	1	1	3	5	20	5	2	5	3	1	1	3	3	1	24	1	3	5	2	5	3	19	100
120	5	5	3	2	4	5	5	5	2	36	4	3	1	4	5	5	22	3	2	4	1	1	4	5	1	1	22	4	5	5	2	4	1	21	101

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL

N°	Comunicación									Confianza									Motivación									Participación									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	ST	9	10	11	12	13	14	15	16	ST	17	18	19	20	21	22	23	24	ST	25	26	27	28	29	30	31	32	ST	
1	4	1	4	1	1	1	2	1	15	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	1	2	1	1	1	1	4	12	2	1	1	2	1	1	1	1	10	48
2	2	1	1	4	4	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	2	10	2	2	1	1	1	1	1	2	11	1	1	1	1	1	1	1	1	8	46
3	2	3	3	3	3	3	3	3	23	1	2	1	2	1	2	2	4	15	1	1	2	2	1	1	3	2	13	3	3	1	2	1	2	1	2	15	66
4	3	2	2	2	2	2	3	3	19	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	2	3	2	2	2	3	3	19	3	3	3	3	2	2	2	2	20	77
5	3	3	1	3	1	2	2	1	16	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	1	1	1	4	1	14	2	1	1	1	2	2	2	2	13	57
6	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	1	29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	124
7	4	2	2	1	1	2	2	1	15	2	4	2	2	2	1	3	3	19	2	1	2	1	1	1	3	2	13	2	1	2	4	2	2	2	1	16	63
8	1	1	1	1	1	2	2	1	10	2	2	2	2	2	1	3	3	17	1	2	2	1	1	1	3	3	14	2	1	2	2	2	2	2	1	14	55
9	2	1	2	2	1	1	1	1	11	3	3	1	2	2	2	2	2	17	1	1	2	2	2	1	2	1	12	1	1	3	3	1	2	2	2	15	55
10	4	1	4	4	2	2	3	3	23	3	1	1	1	2	2	2	3	15	3	2	2	3	3	2	4	3	22	3	3	3	1	1	1	2	2	16	76
11	3	3	3	3	2	3	3	2	22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	3	3	3	3	3	23	93
12	3	3	1	1	1	1	1	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	2	2	2	2	2	2	2	15	60
13	1	1	1	1	4	1	1	1	11	1	1	2	1	2	2	2	2	13	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	2	1	2	2	11	44
14	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2	2	2	3	2	2	2	3	18	2	2	2	2	2	2	3	2	17	3	2	2	2	2	3	2	2	18	70
15	1	2	2	2	3	2	3	1	16	2	2	1	1	2	1	2	1	12	1	1	2	2	2	2	2	1	13	3	1	2	2	1	1	2	1	13	54

16	1	1	1	1	1	2	2	1	10	2	2	2	2	2	1	3	3	17	1	2	2	1	1	1	3	3	14	2	1	2	2	2	2	2	1	14	55
17	2	1	2	2	1	1	1	1	11	3	3	1	2	2	2	2	2	17	1	1	2	2	2	1	3	1	13	1	1	3	3	1	2	2	2	15	56
18	4	1	4	4	2	2	3	3	23	2	1	1	1	2	2	2	3	14	2	2	2	3	3	2	1	2	17	3	3	2	1	1	1	2	2	15	69
19	3	3	3	3	2	3	3	2	22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	3	3	3	3	3	23	93
20	3	3	1	1	1	1	1	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	2	2	2	2	2	2	2	15	60
21	1	1	1	1	4	1	1	1	11	1	1	2	1	2	2	2	2	13	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	2	1	2	2	11	44
22	4	1	4	1	1	1	2	1	15	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	1	2	1	1	1	1	4	12	2	1	1	2	1	1	1	1	10	48
23	2	1	1	4	4	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	2	10	2	2	1	1	1	1	2	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	8	46
24	2	2	2	2	2	2	2	3	17	2	2	2	3	2	2	2	3	18	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2	3	2	2	2	3	2	2	18	70
25	1	2	2	2	3	2	3	1	16	2	2	1	1	2	1	2	1	12	1	1	2	2	2	2	2	1	13	3	1	2	2	1	1	2	1	13	54
26	4	1	4	1	1	1	2	4	18	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	1	4	1	1	1	1	4	14	2	4	1	2	1	1	1	1	13	56
27	2	1	1	4	4	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	1	1	8	2	2	1	1	1	1	1	2	11	1	1	1	1	1	1	1	1	8	44
28	2	3	3	3	3	3	3	3	23	1	2	1	2	1	2	2	4	15	1	1	2	2	1	1	3	2	13	3	3	1	2	1	2	1	2	15	66
29	3	2	2	2	2	2	3	3	19	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	2	3	2	2	2	3	3	19	3	3	3	3	2	2	2	2	20	77
30	3	3	1	3	1	2	2	1	16	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	1	1	1	3	1	13	2	1	1	1	2	2	2	2	13	56
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	30	4	4	3	4	4	4	3	4	30	4	4	4	3	4	4	4	4	31	123
32	3	4	4	4	4	3	3	4	29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	4	4	4	4	2	3	27	3	4	3	3	3	3	3	3	25	105

33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	3	3	3	3	3	25	4	4	4	3	4	4	1	4	28	4	4	3	3	4	3	3	3	27	112
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	3	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	126
35	3	4	4	4	4	4	4	4	4	31	2	3	3	3	3	2	3	2	21	4	4	4	4	4	4	2	4	30	4	4	2	3	3	3	3	2	24	106
36	2	4	4	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	3	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	124
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	31	4	3	4	3	4	4	3	4	29	3	4	3	4	4	4	1	4	27	4	4	4	3	4	3	4	4	30	117
38	4	4	4	4	3	3	4	4	4	30	4	4	3	3	3	3	4	3	27	3	4	3	3	4	4	4	3	28	4	4	4	4	3	3	3	3	28	113
39	4	4	3	3	3	3	4	4	4	28	3	3	4	4	3	3	3	3	26	4	4	3	4	4	4	2	3	28	4	4	3	3	4	4	3	3	28	110
40	3	3	3	3	4	4	4	4	4	28	3	2	4	4	3	3	2	3	24	3	3	3	3	4	4	2	3	25	4	4	3	2	4	4	3	3	27	104
41	4	4	3	3	3	2	3	4	4	26	3	2	3	2	3	3	2	1	19	4	4	3	3	4	4	1	1	24	3	4	3	2	3	2	3	3	23	92
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	3	3	3	4	4	28	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	3	4	3	3	3	28	119
43	3	3	3	4	4	3	4	4	4	28	4	1	4	4	4	2	3	3	25	4	4	4	4	4	1	3	1	25	4	4	4	1	4	4	4	2	27	105
44	2	4	3	3	3	3	4	4	4	26	3	3	4	3	3	3	3	2	24	4	4	3	4	4	4	2	4	29	4	4	3	3	4	3	3	3	27	106
45	3	3	4	3	3	3	3	3	3	25	4	2	3	3	3	3	3	3	24	3	3	2	3	3	3	2	3	22	3	3	4	2	3	3	3	3	24	95
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	2	2	3	3	3	3	22	92
47	3	4	4	4	3	4	4	4	4	30	3	3	4	4	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	3	3	4	4	3	4	29	118
48	3	3	3	3	4	3	4	3	4	26	3	3	4	3	3	3	3	3	25	4	4	3	4	4	4	3	4	30	4	3	3	3	4	3	3	3	26	107
49	3	3	3	3	3	4	3	3	4	25	4	3	4	3	4	3	2	2	25	4	3	2	3	3	3	1	3	22	3	3	4	3	4	3	4	3	27	99

50	3	4	3	4	4	4	4	4	30	4	3	4	3	3	3	4	3	27	4	4	3	4	4	4	2	3	28	4	4	4	3	4	3	3	3	28	113
51	4	4	4	3	4	4	4	3	30	4	3	4	3	3	4	3	3	27	4	4	3	3	3	4	3	4	28	4	3	4	3	4	3	3	4	28	113
52	3	3	4	3	4	3	4	4	28	3	2	4	2	3	3	2	3	22	4	4	2	4	4	4	2	4	28	4	4	3	2	4	2	3	3	25	103
53	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3	2	4	4	4	4	3	3	27	4	4	4	4	4	4	2	4	30	4	4	3	2	4	4	4	4	29	117
54	4	3	3	3	3	3	4	4	27	2	1	4	2	3	3	3	2	20	4	4	4	4	4	4	1	3	28	4	4	2	1	4	2	3	3	23	98
55	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3	2	4	3	3	3	4	2	24	4	4	3	4	4	3	2	3	27	4	4	3	2	4	3	3	3	26	107
56	3	3	3	4	2	3	4	2	24	4	2	4	4	4	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	2	4	2	4	4	4	3	27	109
57	4	4	4	3	3	3	4	4	29	3	1	4	3	4	3	3	3	24	4	4	4	4	4	2	4	4	30	4	4	3	1	4	3	4	3	26	109
58	4	3	3	3	1	3	4	4	25	3	3	4	4	4	3	1	1	23	4	3	2	3	4	4	1	1	22	4	4	3	3	4	4	4	3	29	99
59	2	4	2	3	4	3	4	4	26	3	2	4	3	3	3	2	3	23	4	4	3	4	4	4	2	3	28	4	4	3	2	4	3	3	3	26	103
60	2	2	3	3	3	2	3	3	21	3	2	3	3	3	3	2	2	21	3	2	2	3	3	3	2	3	21	3	3	3	2	3	3	3	3	23	86
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	4	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	2	3	29	4	4	3	3	4	4	4	3	29	117
62	4	4	3	4	4	4	4	4	31	3	2	4	3	3	2	2	3	22	4	4	4	4	4	4	2	3	29	4	4	3	2	4	3	3	2	25	107
63	3	3	4	3	4	3	4	4	28	3	2	4	2	3	3	2	3	22	4	4	2	4	4	4	2	4	28	4	4	3	2	4	2	3	3	25	103
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	4	4	4	2	2	25	4	4	3	4	4	4	1	3	27	4	4	3	3	3	4	4	4	29	113
65	3	3	4	3	3	4	4	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	4	4	2	4	30	4	3	3	3	3	3	3	3	25	106
66	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	3	4	3	3	28	4	4	4	4	4	4	2	3	29	4	4	4	4	4	3	3	4	30	118

67	3	3	3	4	3	3	3	3	25	2	4	4	4	4	2	3	2	25	3	3	2	3	3	3	2	3	22	3	3	2	4	4	4	4	2	26	98
68	3	3	4	3	3	3	3	3	25	2	4	3	3	3	2	3	3	23	3	3	4	4	4	2	3	3	26	3	3	2	4	3	3	3	2	23	97
69	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	3	4	4	3	3	2	3	25	4	4	4	4	4	4	1	4	29	4	4	3	3	4	4	3	3	28	113
70	3	4	4	3	4	4	4	4	30	2	2	4	3	4	3	3	2	23	4	4	3	4	4	4	2	3	28	4	4	2	2	4	3	4	3	26	107
71	3	3	2	3	4	3	3	4	25	3	1	4	3	3	3	3	3	23	3	3	1	3	3	3	1	3	20	3	4	3	1	4	3	3	3	24	92
72	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	1	3	2	4	3	3	2	20	3	3	1	4	4	4	2	4	25	3	3	2	1	3	2	4	3	21	90
73	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	1	3	2	2	3	2	3	19	4	4	3	4	4	3	2	3	27	3	3	3	1	3	2	2	3	20	89
74	4	4	4	3	3	3	3	4	28	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	4	2	3	4	4	3	3	26	3	4	3	2	3	3	3	3	24	101
75	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	2	3	3	3	23	3	3	2	3	3	3	2	3	22	3	3	3	3	3	3	2	3	23	91
76	3	3	4	3	3	3	4	3	26	2	2	4	2	2	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	1	22	4	3	2	2	4	2	2	3	22	90
77	4	4	3	4	4	4	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	3	3	3	3	3	26	113
78	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	24	97
79	3	4	3	4	4	4	4	4	30	4	1	4	3	4	4	3	2	25	4	4	2	4	4	4	2	4	28	4	4	4	1	4	3	4	4	28	111
80	3	4	3	3	4	4	3	4	28	4	2	4	4	4	4	3	3	28	4	4	1	3	4	4	1	3	24	3	4	4	2	4	4	4	4	29	109
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	3	3	3	3	3	3	26	106
82	3	3	4	4	4	4	3	3	28	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3	4	4	4	4	4	2	4	29	3	3	3	4	4	4	4	4	29	116
83	2	3	4	3	3	3	3	4	25	4	3	3	4	2	3	2	3	24	4	4	2	3	4	4	2	3	26	3	4	4	3	3	4	2	3	26	101

101	4	1	4	1	1	1	2	1	15	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	1	2	1	1	1	1	4	12	2	1	1	2	1	1	1	1	10	48
102	2	1	1	4	4	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	2	10	2	2	1	1	1	1	1	2	11	1	1	1	1	1	1	1	1	8	46
103	2	3	3	3	3	3	3	3	23	1	2	1	2	1	2	2	4	15	1	1	2	2	1	1	3	2	13	3	3	1	2	1	2	1	2	15	66
104	3	2	2	2	2	2	3	3	19	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	2	3	2	2	2	3	3	19	3	3	3	3	2	2	2	2	20	77
105	3	3	1	3	1	2	2	1	16	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	1	1	1	4	1	14	2	1	1	1	2	2	2	2	13	57
106	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	1	29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	124
107	4	2	2	1	1	2	2	1	15	2	4	2	2	2	1	3	3	19	2	1	2	1	1	1	3	2	13	2	1	2	4	2	2	2	1	16	63
108	1	1	1	1	1	2	2	1	10	2	2	2	2	2	1	3	3	17	1	2	2	1	1	1	3	3	14	2	1	2	2	2	2	2	1	14	55
109	2	1	2	2	1	1	1	1	11	3	3	1	2	2	2	2	2	17	1	1	2	2	2	1	2	1	12	1	1	3	3	1	2	2	2	15	55
110	4	1	4	4	2	2	3	3	23	3	1	1	1	2	2	2	3	15	3	2	2	3	3	2	4	3	22	3	3	3	1	1	1	2	2	16	76
111	3	3	3	3	2	3	3	2	22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	3	3	3	3	3	23	93
112	3	3	1	1	1	1	1	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	2	2	2	2	2	2	2	15	60
113	1	1	1	1	4	1	1	1	11	1	1	2	1	2	2	2	2	13	2	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	2	1	2	2	11	44	
114	2	2	2	2	2	2	3	2	17	2	2	2	3	2	2	2	3	18	2	2	2	2	2	2	3	2	17	3	2	2	2	2	3	2	2	18	70
115	1	2	2	2	3	2	3	1	16	2	2	1	1	2	1	2	1	12	1	1	2	2	2	2	2	1	13	3	1	2	2	1	1	2	1	13	54
116	1	1	1	1	1	2	2	1	10	2	2	2	2	2	1	3	3	17	1	2	2	1	1	1	3	3	14	2	1	2	2	2	2	2	1	14	55
117	2	1	2	2	1	1	1	1	11	3	3	1	2	2	2	2	2	17	1	1	2	2	2	1	3	1	13	1	1	3	3	1	2	2	2	15	56



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS
TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, **Mitchell Alarcon Diaz**, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat, Lima 2016** de la estudiante: Carolina Palomino Peralta; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato **20%** verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 29 de agosto del 2017



Mitchell Alarcon Diaz
DNI: 09728050



Dictamen Final

Vista la Tesis:

“GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARROQUIAL “NUESTRA SEÑORA DE MONTSERRAT”, LIMA, 2016 ”

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

PALOMINO PERALTA CAROLINA


Considerando:

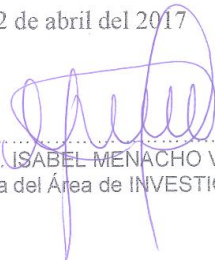
Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

Comuníquese y archívese.

Lima, 22 de abril del 2017


Dra. JOSEFA MARÍA SILVA
CALDERÓN
Asesor de la tesis


Dra. ISABEL MENACHO VARGAS
Jefa del Área de INVESTIGACIÓN



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**Gestión educativa y clima laboral de la Institución
Educativa Parroquial "Nuestra Señora de
Montserrat", Lima 2016.**

AUTORA

Br. Carolina Palomino Peralta

Universidad César Vallejo

PERU – 2017

**Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial
"Nuestra Señora de Montserrat, Lima 2016."**

Resumen

La investigación fue planteada con el objetivo de determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral, frente a las condiciones que se dan entre los colaboradores de la Institución educativa Parroquial Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Esta investigación corresponde al tipo básico, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 120 profesores.

Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, llegando a la siguiente conclusión: La gestión educativa se relaciona directamente con el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016. Con la obtención de un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$) y un p-valor igual a 0,000.

Palabras clave: Gestión educativa, clima laboral.

Abstract

The research was designed with the objective of determining the relationship between educational management and the work climate, in the face of the conditions that exist among the collaborators of the Parish Educational Institution Nuestra Señora de Montserrat, Lima 2016.

This research corresponds to the basic type, with non-experimental design, correlational level and cross-section. The sample consisted of 120 teachers.

Spearman's correlation coefficient was applied, arriving at the following conclusion: Educational management is directly related to the work climate of the "Our Lady of Montserrat" Parish Educational Institution, Lima, with the obtaining of a correlation coefficient of Spearman ($\rho = ,670$) and a p-value equal to 0.000.

Key words: Educational management, work climate.

La presente tesis es una investigación que debido a la urgente necesidad que presentan las instituciones educativas del país para estar acordes con los avances científicos y tecnológicos de las demás instituciones educativas del mundo, hace que como profesionales de la educación, los docentes pongan mayor interés en el clima laboral imperante, pues ello implica que exista una buena comunicación, motivación, confianza entre los docentes; así como también una participación activa en las tareas de la organización educativa; que implica a la vez que la institución pueda cumplir con sus objetivos propuestos a través de una gestión pedagógica que cumpla los lineamientos marcados por el Ministerio de Educación, con una adecuada administración de los recursos institucionales, que le permita participar en las actividades de la comunidad, es decir, una gestión educativa idónea.

Entre las conclusiones de la bibliografía revisada, se tiene a Hurtado (2015) que concluyó que las funciones gerenciales realizadas por los directivos no consideran los aportes de los docentes según las relaciones identificadas entre la planificación y las acciones para la escucha pertinente a los docentes en un proceso de retroalimentación que coadyuve a la misión de la organización. Por su parte, Aldana (2013) señaló que el clima laboral que se da en las organizaciones educativas no corresponde a un adecuado manejo de los recursos asignados a ellas, lo que conllevó a obtener un clima laboral existente de nivel medio, que no se relaciona con la gestión institucional de la organización. Este mismo hallazgo se encontró entre las dimensiones de ambas variables, por lo que no se encontró relación entre manejo de recursos y gerencia educativa. El problema propuesto fue: ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima? El objetivo planteado fue determinar la relación entre la gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Metodología

El método utilizado fue el hipotético-deductivo. Este método considera el uso de hipótesis planteadas en la investigación. Asimismo es deductivo, pues se realiza un análisis que va de lo general a lo particular. La investigación fue de tipo básica, de diseño no experimental. La población quedó conformada por 120 profesores que laboraron en la

Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Monserrat", Lima 2016, organización en la cual los profesores provienen en su mayoría de los distritos del cono este y norte. La muestra estuvo constituida por la totalidad de la población. La técnica que se utilizó fue la encuesta. Se utilizaron los siguientes instrumentos: (a) Cuestionario de gestión educativa que comprende 30 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Gestión pedagógica (9 ítems), gestión administrativa (6 ítems), gestión institucional (9 ítems), y gestión comunitaria (6 ítems); y será medido a través de las escalas: siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto). (b) Cuestionario de clima laboral, Comprende 32 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Comunicación (8 ítems), confianza (8 ítems), motivación (8 ítems), y participación (8 ítems); y será medido a través de las escalas: siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto). Aplicado el coeficiente Alfa de Cronbach, mostró un valor de 0,928 para la variable gestión educativa indicando así que cuenta con una alta confiabilidad; asimismo, respecto a la variable clima laboral se obtuvo un valor de 0,888, con lo que se señala contar con una fuerte confiabilidad.

Resultados

Con respecto a los niveles de la variable gestión educativa, del 100% de la muestra, 73,1% percibe un nivel medio, el 21,6 un nivel alto y el 5,3% un nivel bajo. Con relación a las dimensiones de gestión educativa, se presentaron los niveles de la gestión pedagógica, 59,1% percibe un nivel alto, el 38,9% un nivel medio y el 2,0% un nivel bajo; gestión administrativa, 60,6% un nivel medio, el 34,6% un nivel alto y el 4,8% un nivel bajo; gestión institucional, 47,6% muestra un nivel medio, el 35,6% un nivel bajo y el 16,8% un nivel alto; en gestión comunitaria, 64,9% percibe un nivel medio, el 18,3% un nivel alto y el 16,8% un nivel bajo. Los niveles de clima laboral se muestran en 75% un nivel medio, el 20,2% un nivel alto y el 4,8% un nivel bajo. En cuanto a las dimensiones de clima laboral: De los niveles de la comunicación, 78,8% presenta un nivel medio, el 13,9% un nivel alto y el 7,3% un nivel bajo; respecto a los niveles de confianza, del 100% de la muestra, 76,9% percibe un nivel medio, el 16,4% un nivel alto y el 6,7% un nivel bajo; niveles de motivación, 72,6% percibe un nivel medio, el 22,1% un nivel alto y el 5,3% un nivel bajo; Respecto al niveles de participación 72,1% percibe un nivel medio, el 24,5% un nivel alto y el 3,4% un nivel bajo.

De acuerdo con los resultados estadísticos, la gestión educativa se relaciona

directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$) lo que indica que existe una baja relación entre las variables gestión educativa y clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La gestión pedagógica se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,289$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión pedagógica de la variable gestión educativa y la variable clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La gestión administrativa se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,342$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión administrativa de la variable gestión educativa y la variable clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La gestión institucional se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,378$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión institucional de la variable gestión educativa y la variable clima laboral con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La gestión comunitaria se relaciona directamente con el clima laboral conforme lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,394$) lo que indica que existe una baja relación entre la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión educativa y la variable clima laboral; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$)

Discusión

En la actualidad, las organizaciones educativas prestan mayor atención a la gestión educativa que realizan, como propuesta estratégica capaz de permitir la transformación de la organización educativa en cuanto a las medidas que se adoptan para la mejora de los procesos educativos a fin de obtener los logros esperados en los estudiantes. Asimismo, el clima laboral es aquella que se percibe como medio ambiente en el cual los colaboradores asimilan las características de la organización.

La hipótesis general fue demostrada, hallándose que existe una correlación alta entre las variables gestión educativa y clima laboral ($\rho = ,670$), lo que sugiere que a mejor manejo mediante la gestión educativa adecuada de la organización educativa, mejor será el clima laboral preponderante en ella. Confirmada por resultados similares de correlación directa habiéndose afirmado que los logros académicos obtenidos se hallan en relación directa con la gestión practicada por los gerentes de las organizaciones

educativas. Gracias a ello, se procuran en ellas la organización y la participación, apelándose a la convocatoria de personal con frecuencia, a efectos de renovar la organización educativa frente a las demandas sociales cada vez más exigentes. (Guillén, 2016; Alarcón, 2013).

La hipótesis específica 1 señala la existencia de relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral. El grado de correlación encontrado ($\rho = ,289$) refiere a una relación baja entre gestión pedagógica y clima laboral, lo que supone la búsqueda de mejoras en las actividades pedagógicas que se deben realizar en el área. recomienda una necesaria capacitación en las áreas administrativas, de gerencia y de supervisión, con el fin de dotar a los gerentes educativos las capacidades que les permitan implementar actividades para el fomento de la participación, tanto para la planificación como para la promoción del liderazgo, hacia la consecución de metas reales con objetivos que puedan ser alcanzados. (Hurtado, 2015).

La hipótesis específica 2 manifiesta la existencia de relación directa entre la gestión administrativa y el clima laboral ($\rho = ,342$), lo que significa que tal gestión se realiza sin considerar adecuadamente al entorno laboral o a los efectos que pudiera generar en el ambiente. Por ello, el grado de correlación señala necesarias acciones para mejorar en la gestión administrativa en relación al clima laboral en la institución educativa, destacando así los efectos importantes de las competencias laborales de los trabajadores administrativos en el clima organizacional, siendo positivo o negativo su aporte en la mejora de la organización como empresa educativa. (Ortega, 2015)

La hipótesis específica 3 expresa que existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral. La correlación encontrada ($\rho = ,378$), sin embargo, es baja, por lo que se observa que la institución educativa aún debe realizar mayores esfuerzos para la mejora de los procesos propios de la gestión institucional. El resultado contrasta con estudios que no hallan relación alguna entre ambas variables, destacando que tanto el manejo de recursos y gerencia educativa no garantizaban la funcionalidad óptima de la institución educativa. (Aldana, 2013). Si la gestión educativa se encuentra a cargo de gerentes educativos que ostentan el liderazgo de corte motivador, capaz de estimular y persuadir a los miembros de la organización, el clima se califica como “optimo” de presentar tales condiciones, y por el contrario, de conducirse la organización con otros tipos de liderazgo, la participación de todos los actores de la comunidad

educativa se debilita en la planificación practicada por las instituciones educativas (Lozado, 2013).

La hipótesis específica 4 propuso una relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral. La correlación hallada ($\rho = ,394$) señala baja correlación entre la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión educativa y la variable clima laboral, por lo que se demuestra que aún hay mucho por mejorar en relación a la gestión comunitaria en la organización educativa. Probablemente, esto se deba a los límites establecidos por la organización en cuanto a sus actividades, sin ánimo por proyectarse a la comunidad. En el contraste con los antecedentes, se observa que la satisfacción predice significativamente tanto el rendimiento como la productividad en la organización, es decir, si se tiene un buen clima laboral, debería producirse mayor actividad para realizar la labor de proyección de la organización educativa hacia la gestión comunitaria (Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2008). Además, la importante predisposición de una gestión caracterizada por la apertura y la participación democrática, es una condición de valor a partir del modelo que busca el posicionamiento de la organización mediante los gestores de la organización en aras del logro de la calidad y la excelencia según los objetivos que se haya propuesto (Mateus, Álvarez y García, 2011).

Conclusiones

Primera

La gestión educativa se relaciona directamente con el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$) y un p-valor igual a 0,000.

Segunda

Existe relación significativa y baja entre la dimensión gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,289$) y un p-valor igual a 0,000.

Tercera

Existe relación significativa y baja entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,342$) y un p-valor igual a 0,000.

Cuarta

Existe relación significativa y baja entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,378$) y un p-valor igual a 0,000.

Quinta

Existe relación significativa y baja entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", contando como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,394$) y un p-valor igual a 0,000.

Referencias

- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad San Martín de Porres, Instituto para la Calidad de la Educación.
- Aldana, E. W. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima “ de la Oroya – Junín*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Hurtado, A. (2015). *Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo*. [Tesis de Maestría]. Ciudad Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Guillén, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad César Vallejo.
- Lozado, L. (2013). *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. [Tesis de Maestría]. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- Ortega, C. (2015). *Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodriguez, A. A.; Retamal, M. P.; Lizana, J. N.; y Cornejo, F. A. (2008). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena*. [Tesis de Maestría]. Universidad Talca, Chile.

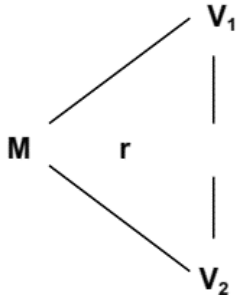
Matriz de consistencia

Título: Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.

Autora: Carolina Palomino Peralta **Tipo de investigación:** Básica **Diseño:** No experimental, correlacional

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones				
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	Variable 1: Gestión educativa				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
			Pedagógica	Equipo docente idóneo	1,2,3,4,5 6,7,8,9	Siempre (5)	Alto (20-25) Medio (10-19) Bajo (5-9)
				Estrategias de aprendizaje			
				Competencias de acuerdo al DCN		Casi siempre (4)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
			Administrativa	Infraestructura y los recursos	10,11,12, 13,14,15	A veces (3)	
				Ambientes			
			Institucional	Proyecto educativo	16,17,18 19,20,21 22,23,24	Casi nunca (2)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
				Proyecto curricular			
				Estilo de liderazgo			
			Comunitaria	Estrategias	25,26,27 28,29,30	Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
				Padres de familia y dirigentes de la comunidad			
<p>Problema específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p>	<p>Objetivo específicos</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación positiva entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>					

<p>¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<p>Existe relación positiva entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Variable 2: Clima laboral</th> </tr> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala y valores</th> <th>Niveles Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Comunicación</td> <td>Comunicación con el director</td> <td>1,2,3</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (16-20) Medio(10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Comunicación con los coordinadores</td> <td>4,5,6 7,8</td> </tr> <tr> <td>Comunicación con otros profesores.</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Confianza</td> <td>Confianza en el director.</td> <td>9,10,11</td> <td rowspan="3">Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Confianza en el coordinador.</td> <td>12,13,14 15,16</td> </tr> <tr> <td>Confianza con otros profesores</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Motivación</td> <td>Motivación del director</td> <td>17,18,19</td> <td rowspan="3">Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)</td> </tr> <tr> <td>Automotivación</td> <td>20,21,22 23,24</td> </tr> <tr> <td>Motivación para realizar mejoras en la institución educativa</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Participación</td> <td>Asuntos pedagógicos.</td> <td rowspan="3">25,26,27 28,29,30 31,32</td> <td rowspan="3"></td> <td rowspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Reunión con los coordinadores</td> </tr> <tr> <td>Actividades extracurriculares</td> </tr> </tbody> </table>	Variable 2: Clima laboral					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Rangos	Comunicación	Comunicación con el director	1,2,3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio(10-15) Bajo (5-9)	Comunicación con los coordinadores	4,5,6 7,8	Comunicación con otros profesores.		Confianza	Confianza en el director.	9,10,11	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Confianza en el coordinador.	12,13,14 15,16	Confianza con otros profesores		Motivación	Motivación del director	17,18,19	Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)	Automotivación	20,21,22 23,24	Motivación para realizar mejoras en la institución educativa		Participación	Asuntos pedagógicos.	25,26,27 28,29,30 31,32			Reunión con los coordinadores	Actividades extracurriculares
Variable 2: Clima laboral																																															
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Rangos																																											
Comunicación	Comunicación con el director	1,2,3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio(10-15) Bajo (5-9)																																											
	Comunicación con los coordinadores	4,5,6 7,8																																													
	Comunicación con otros profesores.																																														
Confianza	Confianza en el director.	9,10,11	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																											
	Confianza en el coordinador.	12,13,14 15,16																																													
	Confianza con otros profesores																																														
Motivación	Motivación del director	17,18,19	Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)																																											
	Automotivación	20,21,22 23,24																																													
	Motivación para realizar mejoras en la institución educativa																																														
Participación	Asuntos pedagógicos.	25,26,27 28,29,30 31,32																																													
	Reunión con los coordinadores																																														
	Actividades extracurriculares																																														

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial																		
<p>TIPO: Básica, según Carrasco (2016)</p> <p>DISEÑO: El diseño de estudio es no experimental, transversal y correlacional; y obedece al siguiente esquema:</p>  <p>Dónde:</p> <p>M Muestra, V₁ Gestión educativa V₂ Clima laboral r Relación entre las variables.</p>	<p>POBLACIÓN: La población está comprendida por 120 docentes que laboran en la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p> <table border="1" data-bbox="577 507 1068 767"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Niveles</th> <th colspan="2">Docentes</th> <th rowspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>H</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>19</td> <td>23</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>36</td> <td>42</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>55</td> <td>65</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table> <p>TAMAÑO DE LA MUESTRA: Censal, la muestra estará conformada por 120 docentes que laboran en la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima 2016.</p>	Niveles	Docentes		Total	H	M	Primaria	19	23	42	Secundaria	36	42	78	Total	55	65	120	<p>Variable 1: Gestión educativa Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Carolina Palomino Peralta Año: 2017 Monitoreo: Asesor Ámbito de aplicación: Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat, Lima 2016.</p> <p>Variable 2: Clima laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Carolina Palomino Peralta Año: 2017 Monitoreo: Asesor Ámbito de aplicación: Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat, Lima 2016.</p>	<p>Estadística descriptiva Se elaboraron tablas y figuras estadísticas para presentar los resultados de las dimensiones y las variables, por niveles.</p> <p>Estadística inferencial El análisis Inferencial, será cuantificado mediante el coeficiente de correlación de Spearman, por ser las dos variables cualitativas y de tipo ordinal, para determinar la relación entre las variables, mediante la siguiente fórmula:</p> $\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$
Niveles	Docentes		Total																		
	H	M																			
Primaria	19	23	42																		
Secundaria	36	42	78																		
Total	55	65	120																		

Instrumento: Cuestionario sobre gestión educativa

Dimensión	N°	ITEMS	INDICES				
			S (5)	CS(4)	AV(3)	CN(2)	N (1)
GESTIÓN PEDAGÓGICA	01	Domina del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica					
	02	Demuestra responsabilidad reflejada en el cumplimiento de los horarios de clase					
	03	Realiza trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes ciclos					
	04	Tiene metas claras de aprendizaje y adecuadamente articuladas con el PCC					
	05	Alineación entre el PEI, el PCC y metas claras articuladas a estos instrumentos de gestión, que orienten la programación y la selección de estrategias didácticas					
	06	Selección de estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje					
	07	Mantiene altas expectativas de desempeño respecto a lo que todos los estudiantes pueden aprender					
	08	Logra las metas de aprendizaje para todos sus estudiantes					
	09	Considera las características y necesidades individuales de los estudiantes, brindar condiciones para su aprendizaje					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	10	Prioriza la asignación de recursos por alumno, sobre todo en las zonas más desfavorecidas					
	11	Dispone de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respeten las diferencias de género					
	12	Previene riesgos, condiciones higiénicas escolares; recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes.					
	13	Gestiona la obtención y/o mejora de infraestructura, equipamiento y materiales con el apoyo de padres de familia y comunidad					
	14	Articula la escuela con la comunidad y aliados estratégicos estableciendo convenios y relaciones de cooperación, para dar soporte al aprendizaje de los estudiantes y garantizar					
	15	Implementar programas complementarios de apoyo para garantizar que todos los estudiantes cumplan con las expectativas de aprendizaje establecidas.					
GESTIÓN INSTITUCIONAL	16	Incorpora el diagnóstico preciso de las necesidades de los estudiantes y las familias en el PEI;					
	17	Construye colectivamente y compartida por los integrantes de la comunidad la identidad institucional					
	18	Articula la visión institucional con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje					
	19	Cuenta con liderazgo pedagógico y vela por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica					
	20	Recoge información sobre las características de los estudiantes con el propósito de identificar grupos de estudiantes con necesidades específicas.					
	21	Brinda formación integral de los estudiantes y desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.					
	22	Cuenta con liderazgo pedagógico y debe velar por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica					
	23	Fortalece la gestión democrática propiciando la organización y participación del CONEI, APAFA y/o COPAE en la toma de decisiones					
GESTIÓN OMUNITARIA	24	Propone los objetivos de la gestión educativa, proceso que lidera el equipo directivo					
	25	Fomenta la participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes					
	26	Permite que los padres de familias discutan temas que son parte de la problemática de los alumnos, para arribar a soluciones conjuntas con las familias.					
	27	Fomenta la participación de las familias, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución.					
	28	Identifica oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa, recuperando de la historia y los saberes de la comunidad					
	29	Brinda soporte afectivo al estudiante con la finalidad de apoyar su proceso de aprendizaje					
	30	Promueve una comunicación efectiva en la institución educativa y el establecimiento de relaciones con y entre sus grupos de interés.					

Instrumento: Cuestionario sobre clima laboral

D	Nº	ÍTEMES	S (5)	CS(4)	AV(3)	CN(2)	N (1)
Comunicación	1	La dirección se preocupa por informar a los miembros de la I.E. de las innovaciones educativas, con el fin mejorar la calidad del mismo.					
	2	El personal mantiene una comunicación abierta y directa con la dirección.					
	3	Existe una comunicación adecuada entre los docentes y los directivos					
	4	Existe una comunicación adecuada entre los docentes y los coordinadores					
	5	Se logra conseguir información sobre la I.E fácilmente.					
	6	En la I.E , se comparten las inquietudes y busca formas de aportar en la I.E.					
	7	En la I.E se genera espacios de dialogo profesional con los directivos de la I.E.					
	8	En la I.E se promueve la buena comunicación con los docentes de la I.E					
Confianza	9	El director promueve una atmosfera de confianza en la I.E					
	10	El director tiene confianza necesaria para hablar con su coordinador acerca de materias relacionadas a su trabajo.					
	11	El director acepta las recomendaciones y sugerencia de los demás					
	12	El coordinador comparte sus inquietudes de aprendizaje con sus compañeros					
	13	Considera que el coordinador conoce bien como la institución está logrando sus metas.					
	14	El coordinador recibe apoyo de sus decisiones de parte de los directivos					
	15	Tiene la confianza de los grupos de trabajo y de la dirección					
	16	Mantiene buenas relaciones con sus colegas.					
Motivación	17	Se siente reconocido por la Dirección.					
	18	Considera que los reconocimientos por parte de la dirección son adecuados					
	19	Se siente motivado (a) a capacitarse para mejorar sus capacidades cognitivas.					
	20	Logra una adecuada capacitación que le permite aportar a la I.E.					
	21	Se siente motivado(a) a participar en el desarrollo de actividades en beneficio de la I.E.					
	22	Muestra interés en el futuro de la I.E.					
	23	Establece condiciones socio afectivas para desarrollar los procesos educativos.					
	24	Mantiene un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad de la Institución Educativa					
Participación	25	Participa activamente en la toma de decisiones sobre asuntos pedagógicos en la I.E.					
	26	Realiza acciones para generar cambio hacia una adecuada gestión.					
	27	Elabora proyectos de innovación.					
	28	Participa de manera activa aportando con ideas sobre asuntos curriculares y extracurriculares					
	29	Propone alternativas ante situaciones problemáticas.					
	30	Participa en las actividades curriculares de la I.E.					
	31	Participa en la decisión de situaciones problemáticas.					
	32	Participa en el desarrollo de proyectos productivas en la I.E.					

Tabla 1

Relación entre la gestión educativa y clima laboral

			Gestión educativa	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	1,000	0.670**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	208	208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	0.670**	1,000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	208	208

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

Tabla 2

Relación entre la gestión pedagógica y clima laboral

			Gestión pedagógica	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	0.289**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		n	208	208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	0.289**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		n	208	208

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

Tabla 3
Relación entre la gestión administrativa y clima laboral

				Gestión administrativa	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coefficiente correlación	de	1,000	0.342**
		Sig. (bilateral)		.	0.000
		n		208	208
	Clima laboral	Coefficiente correlación	de	0.342**	1,000
		Sig. (bilateral)		0.000	.
		n		208	208

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

Tabla 4
Relación entre la gestión institucional y clima laboral

				Gestión institucional	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente correlación	de	1,000	0.378**
		Sig. (bilateral)		.	0.000
		n		208	208
	Clima laboral	Coefficiente correlación	de	,378**	1,000
		Sig. (bilateral)		0.000	.
		n		208	208

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

Tabla 5

Relación entre la gestión comunitaria y clima laboral

				Gestión comunitaria	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión comunitaria	Coefficiente correlación	de	1,000	0.394**
		Sig. (bilateral)		.	0.000
		n		208	208
	Clima laboral	Coefficiente correlación	de	0.394**	1,000
		Sig. (bilateral)		0.000	.
		n		208	208

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

Figuras

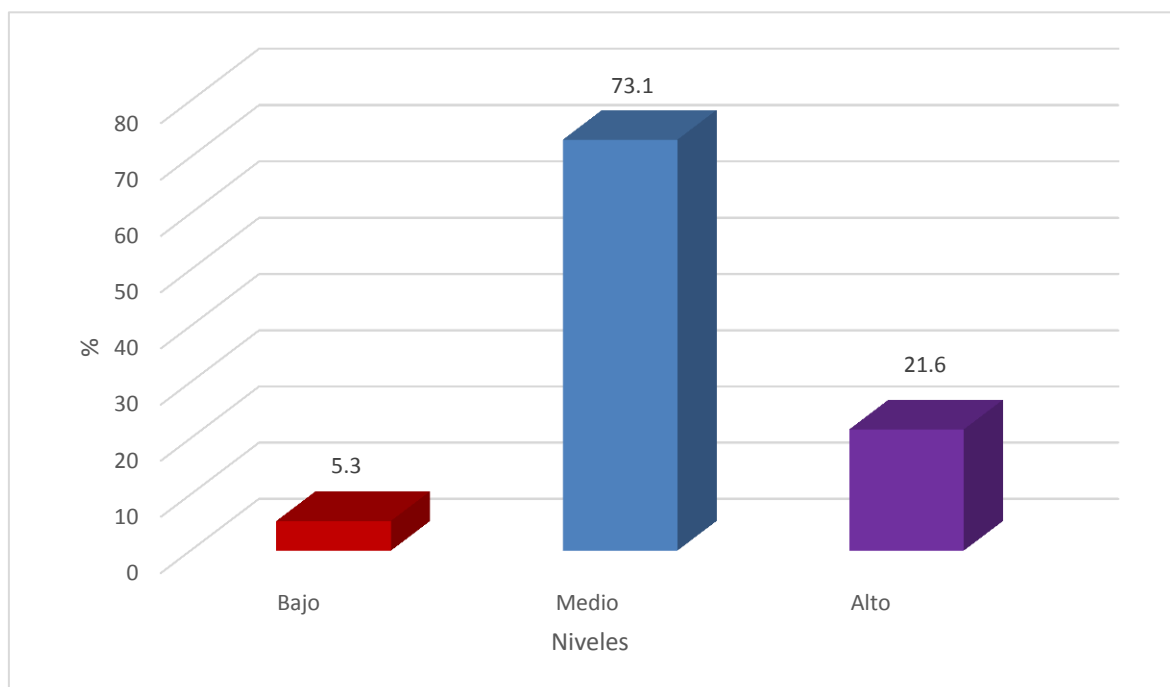


Figura 1. Nivel de gestión educativa.

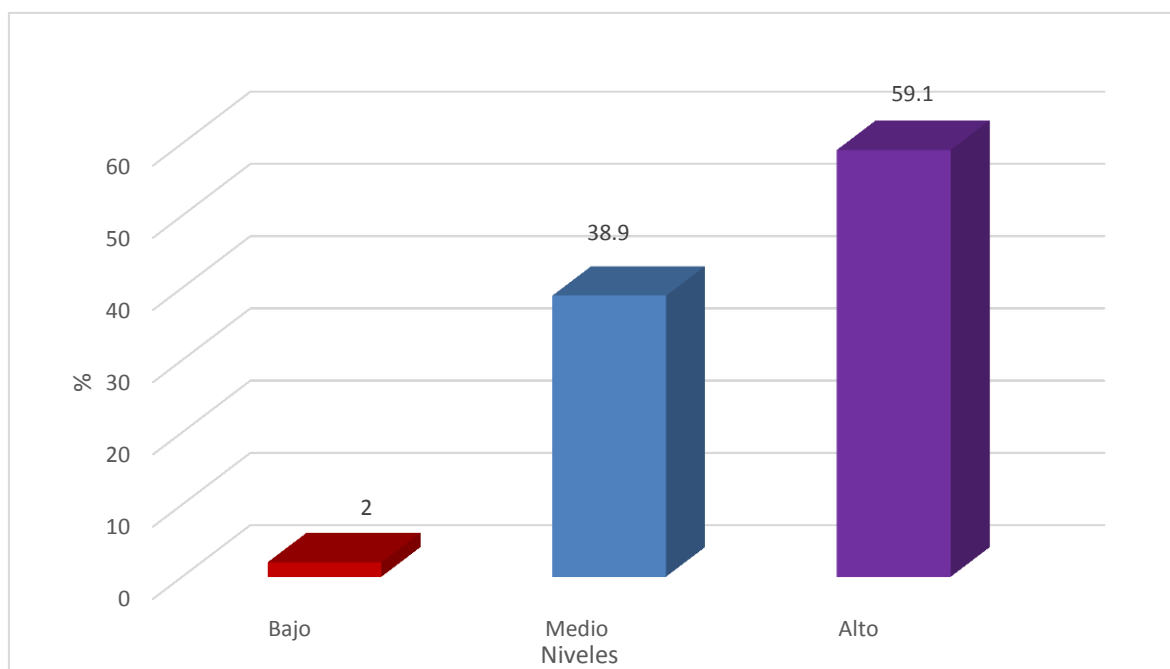


Figura 2. Nivel de gestión pedagógica.

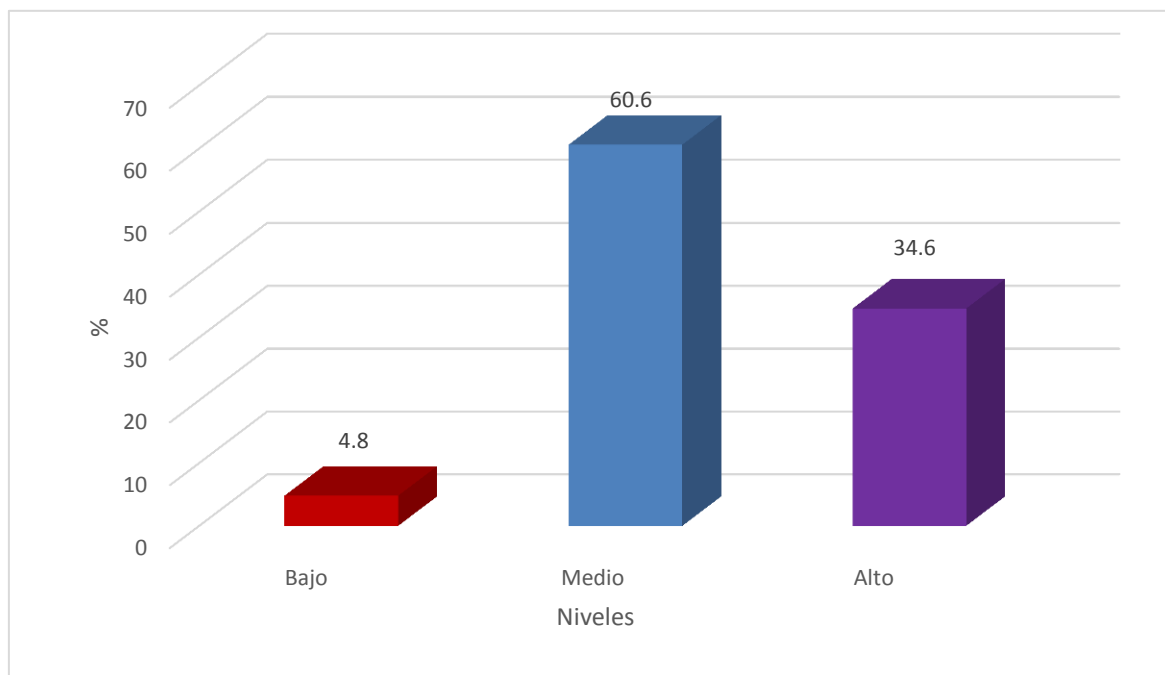


Figura 3. Nivel de gestión administrativa.

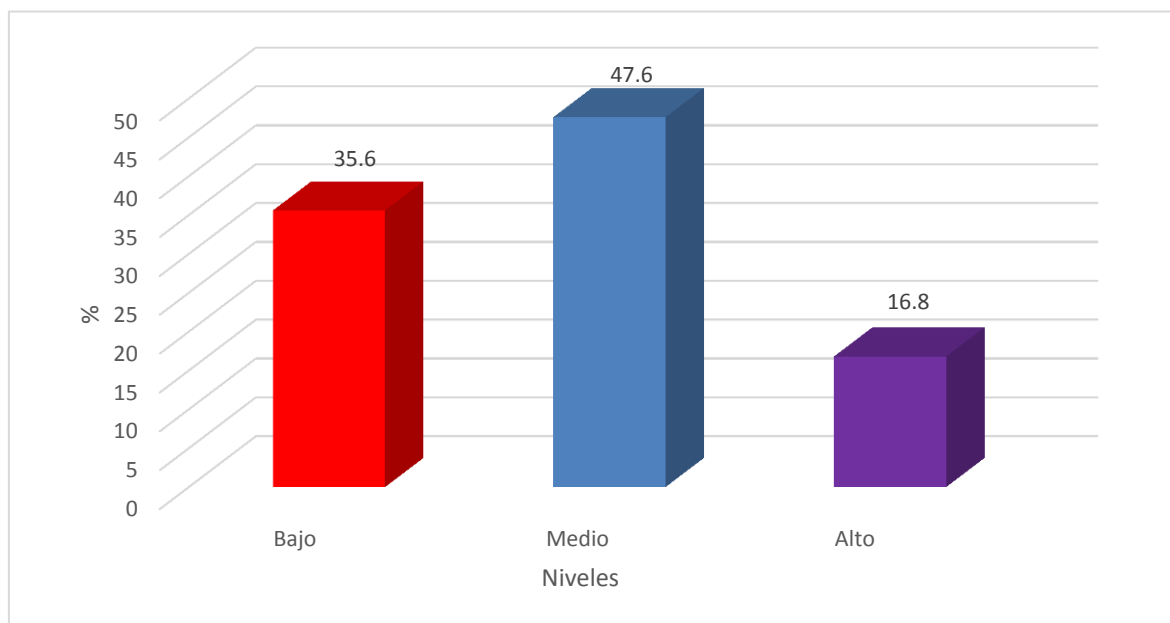


Figura 4. Nivel de gestión institucional.

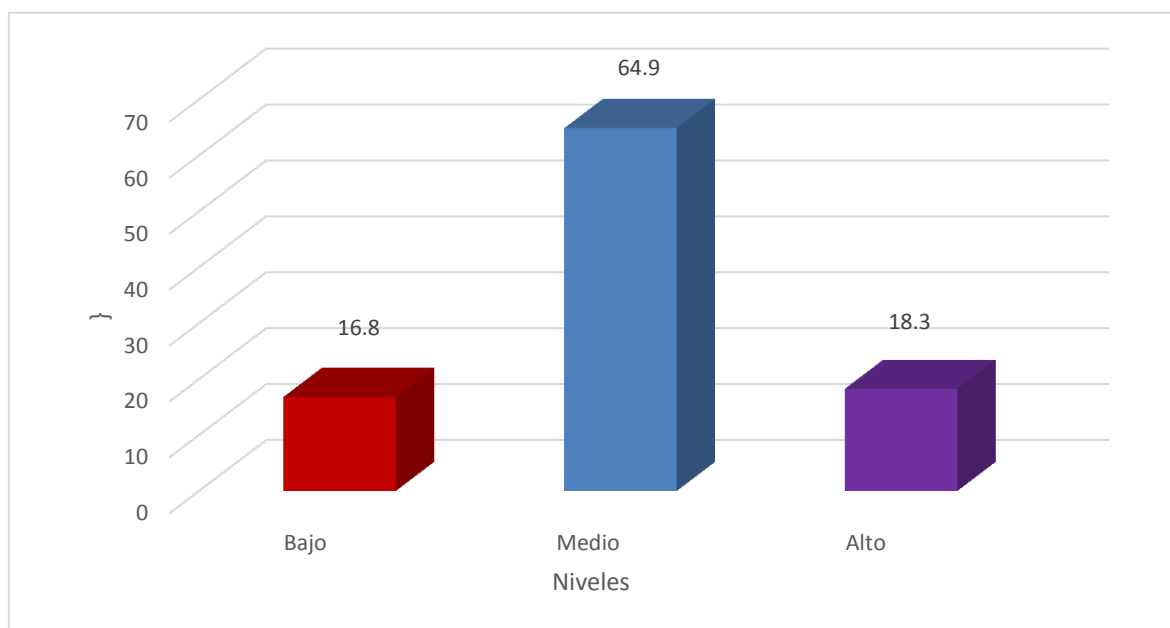


Figura 5. Nivel de gestión comunitaria.

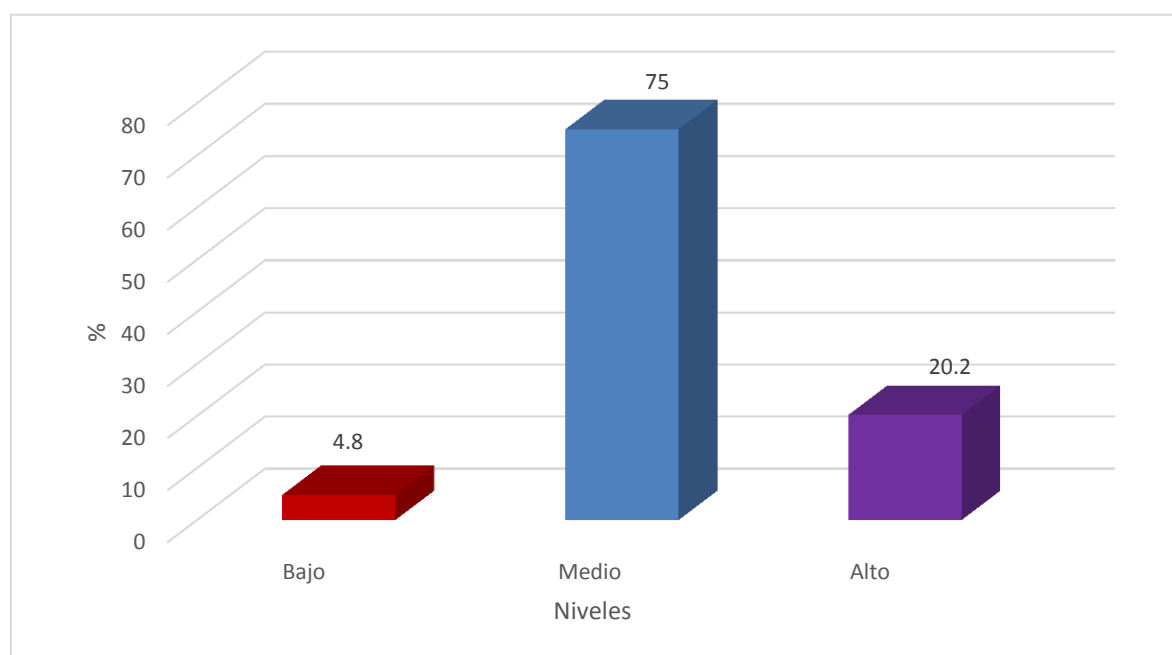


Figura 6. Nivel de clima laboral.

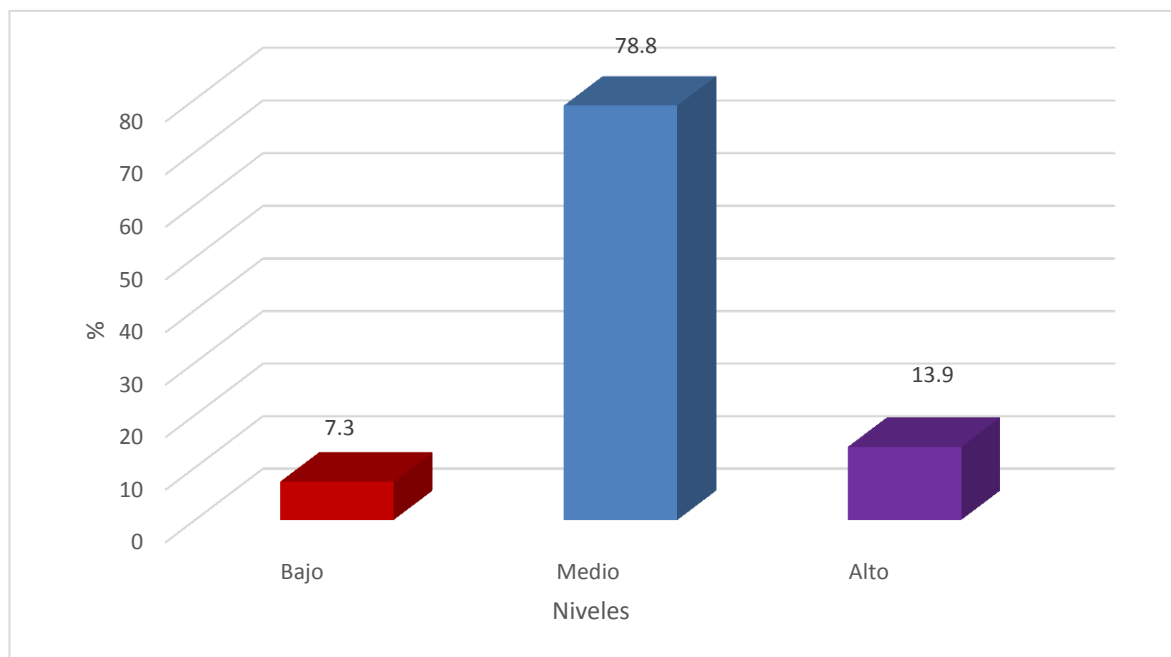


Figura 7. Nivel de comunicación.

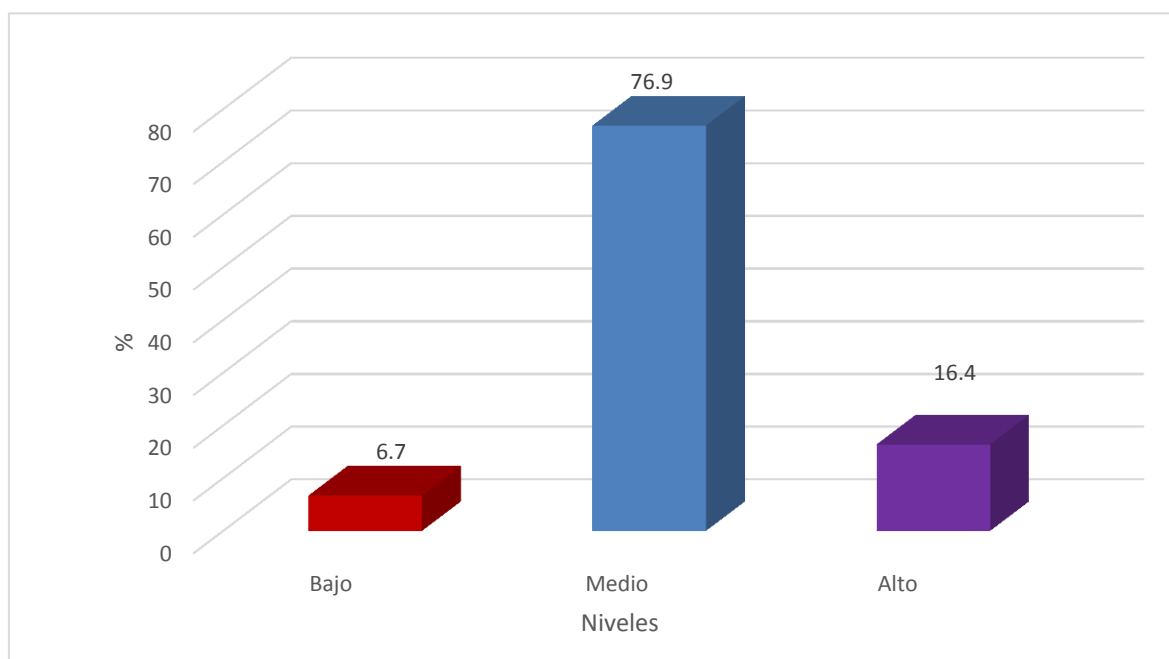


Figura 8. Nivel de confianza.

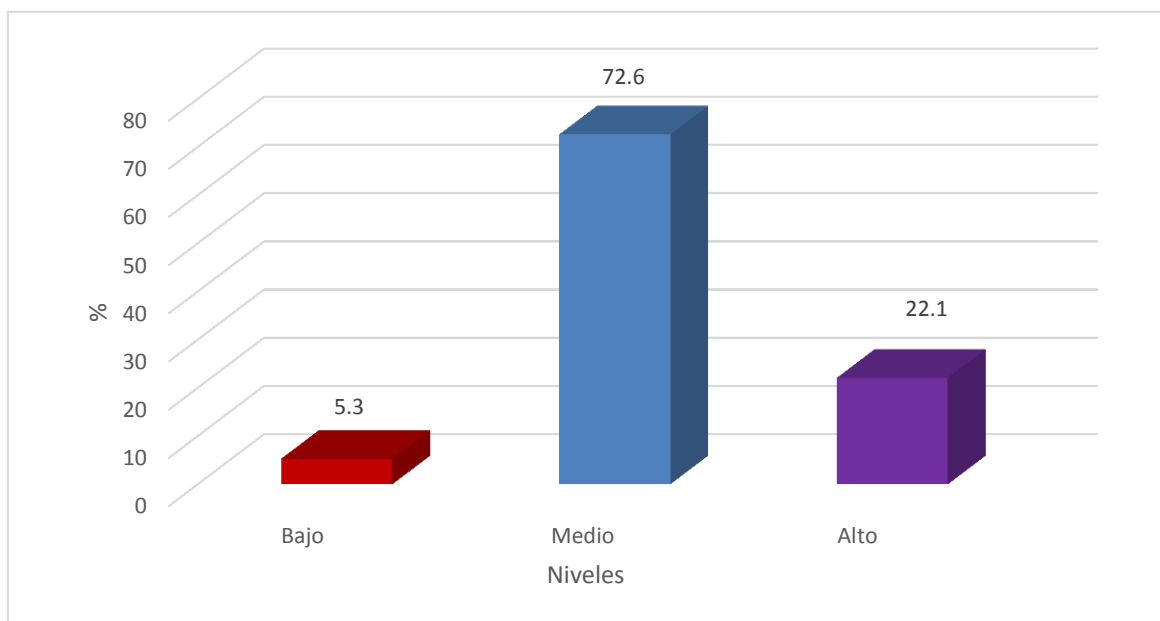


Figura 9. Nivel de motivación

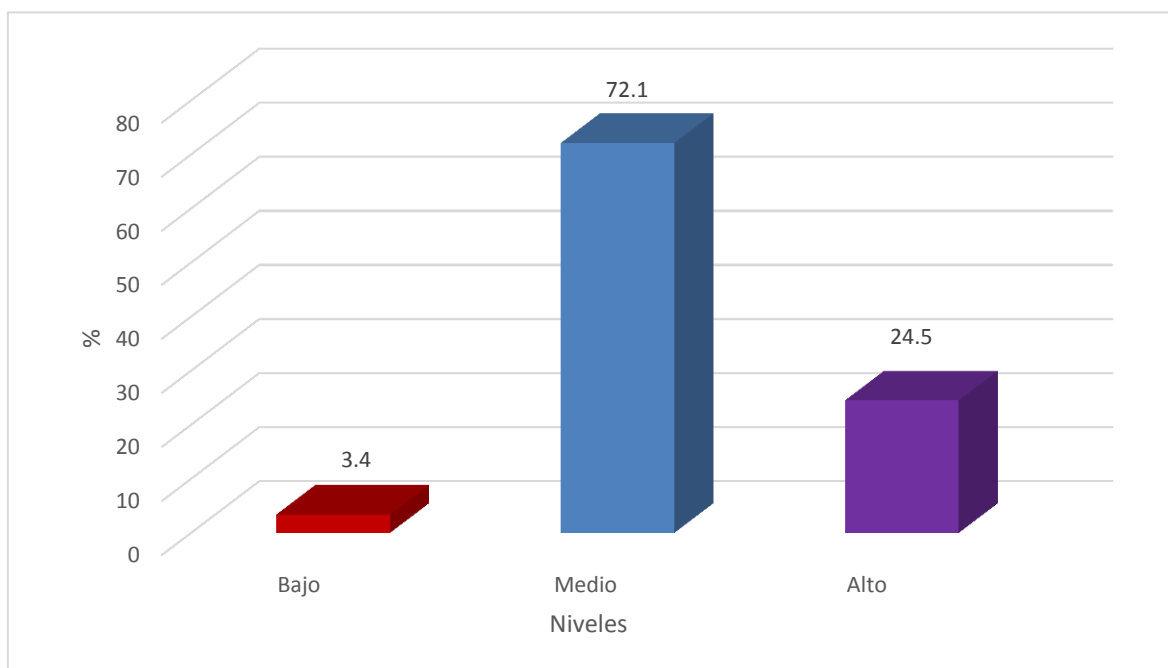


Figura 10. Nivel de participación.