



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones  
educativas de la Ugel 2, Lima - 2022**

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

**AUTORA:**

García Mendoza, Yohana Karina ([orcid.org/0000-0001-5046-1129](https://orcid.org/0000-0001-5046-1129))

**ASESORA:**

Dra. Rodríguez Rojas, Milagritos Leonor ([orcid.org/0000-0002-8873-1785](https://orcid.org/0000-0002-8873-1785))

**CO-ASESORA**

Dra. Sihuay Maravi, Norma Agripina ([orcid.org/0000-0002-4023-2688](https://orcid.org/0000-0002-4023-2688))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

A Dios, mis padres que son mi motivo de inspiración para seguir luchando y alcanzar mis objetivos.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo y a mi asesora Dra. Milagritos Rodríguez Rojas por su guía para la ejecución del presente trabajo y a todos los docentes que forman parte de esta casa de estudios, por brindarme su apoyo y orientarme para así culminar mi trabajo de investigación con éxito.

<b>Índice de contenidos</b>	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población, muestra y muestreo	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	15
3.6. Método de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33
ANEXOS	

<b>Índice de tablas</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Integrantes del Juicio de Expertos	13
Tabla 2. Ficha técnica del Instrumento Gestión Directiva	14
Tabla 3. Ficha técnica del Instrumento Clima Laboral	15
Tabla 4. Resultados Descriptivos de la Gestión Directiva	17
Tabla 5. Resultados Descriptivos de la Dimensiones de la Gestión Directiva	18
Tabla 6. Resultados Descriptivos de Clima Laboral	19
Tabla 7. Resultados Descriptivos de la Dimensiones de Clima Laboral	20
Tabla 8. Prueba de Normalidad	22
Tabla 9. Nivel de Correlación entre Gestión Directiva y Clima Laboral	22
Tabla 10. Nivel de Correlación entre las Dimensiones de la Gestión Directiva y Clima Laboral	23

<b>Índice de gráficos y figuras</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico1. Resultados Descriptivos en Porcentajes de la Gestión Directiva	17
Gráfico 2. Resultados Descriptivos de las Dimensiones de la Gestión Directiva	19
Gráfico 3. Resultados Descriptivos en Porcentajes de Clima Laboral	20
Gráfico 4. Resultados Descriptivos de las Dimensiones de Clima Laboral	21

## RESUMEN

La investigación titulada Gestión Directiva y Clima Laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima -2022, tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables de estudio.

La investigación fue tipo básico, con enfoque cuantitativo y diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 100 docentes de distintas instituciones educativas de la Ugel 2. La técnica utilizada fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario. Para determinar la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados fueron tabulados y procesados para el análisis descriptivo, con fin de establecer la percepción a través de los niveles propuestas para cada variable, adicional se ejecutó el análisis inferencial a través del programa SPSS con la finalidad de identificar la correlación existente de acuerdo con los objetivos planteados en el estudio.

Concluyendo que la Gestión Directiva se relaciona significativamente con el Clima Laboral con un nivel positivo muy alto de acuerdo al coeficiente de correlación de Rho de Spearman  $r = 0.952$  y la significancia bilateral  $= 0.000 < 0,05$ . Lo que se interpreta que a mejor gestión directiva mejor será el clima laboral en las instituciones educativas.

***Palabras clave: Gestión directiva, clima laboral, gestión administrativa, instituciones educativas, Gestión pedagógica.***

## ABSTRACT

The research entitled Directive Management and Work Environment in teachers of educational institutions of Ugel 2, Lima -2022, had the objective of determining the relationship between both study variables.

The research was basic type, with a quantitative approach and correlational design. The sample consisted of 100 teachers from different Ugel 2 educational institutions. The technique used was the survey and its instrument was the questionnaire. To determine the validity of the instruments, expert judgment was used and reliability was calculated using Cronbach's Alpha coefficient.

The results were tabulated and processed for the descriptive analysis, in order to establish the perception through the levels proposed for each variable, additionally the inferential analysis was carried out through the SPSS program in order to identify the existing correlation according to the objectives set in the study.

Concluding that Directive Management is significantly related to the Work Environment with a very high positive level according to Spearman's Rho correlation coefficient  $r = 0.952$  and bilateral significance =  $0.000 < 0.05$ . What is interpreted that the better management, the better the work environment in educational institutions.

***Keywords: Directive Management, work environment, administrative management, educational institutions, pedagogical management.***



## I. INTRODUCCIÓN

La pandemia y la necesidad del confinamiento social restringió el servicio educativo y exigió diseñar y validar metodologías para darle continuidad a la educación en un escenario de educación virtual no solo en la dimensión pedagógica, sino también en lo administrativo, estratégico y comunitario.

En la actualidad surge la necesidad de implementar cambios en la gestión directiva de las escuelas, es necesario rediseñar los procesos educativos articulando estrategias propias de la educación a la virtualidad. Según el Banco Mundial (2021), la gestión escolar ya venía desarrollándose con cierto retraso en el escenario de la educación a distancia del servicio educativo en todos sus niveles.

Según el informe la gestión de las escuelas tiene limitaciones, en las que se reporta las dificultades de los niños de 10 años para leer, se calcula que estas dificultades han crecido de 51% a 62,5% a nivel de Latinoamérica durante la pandemia, lo que se refiere a 7,6 millones de niños que se incrementan a la población clasificada como “pobres de aprendizaje” en la región. En consecuencia, la gestión directiva deberá hacer frente a situaciones emergentes en los diferentes procesos de la vida escolar, para ello se debe disponer de la capacidad para tomar decisiones sobre acciones a desarrollar en los procesos que permitan superar inconvenientes en todos sus ámbitos a nivel de las escuelas.

En el Perú, debido al contexto de la pandemia los temas educativos se vieron afectados lo cual evidenció las limitaciones y carencias del servicio escolar en todos sus niveles, por falta de una adecuada implementación en relación a los recursos tecnológicos y los diferentes medios para brindar este derecho público a la sociedad, es por eso que el Ministerio de Educación (Minedu) (2020), a través de la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE), identificó que el 32,9% de alumnos se ausentaron en el servicio educativo virtual denominado “Aprendo en casa”. Es importante mencionar que el 42,9 % visualizaron mediante la televisión, el 6,7% utilizaron la radio y el 17,5% mediante la web.

La gestión directiva tuvo que abordar los factores de recursos humanos: limitaciones de los docentes en la práctica del aprendizaje a distancia, dificultades de los profesores para integrar herramientas tecnológicas en los servicios de aprendizaje a distancia, tiempo limitado para que los profesores y las familias

participen en el proceso educativo, que no pueden seguir el ritmo con sus hijos durante el curso para alumnos que tienen dificultades en el uso de las tecnologías.

En lo referente al clima laboral, la Gestión (2018) indica que es una de las situaciones más relevantes para los empleados, por tal motivo realizó un estudio en el país, donde reveló que el 86 por ciento de los ciudadanos estaría preparado a dejar su trabajo si hubiera un mal ambiente laboral. Por otro lado, el 81% consideran que el ambiente es muy relevante para su rendimiento y el 19% que no afecta sus tareas laborales.

En relación al estudio, se ejecutó una indagación a varias entidades educativas pública de la ciudad de Lima, que con el retorno a la presencialidad se evidenció las dificultades que tenían para gestionar los procesos en un escenario actual que exige combinar estrategias pedagógicas presenciales y virtuales, tanto en la programación, desarrollo y evaluación de los aprendizajes, además que los maestros demuestran actitudes poco entusiastas para retomar las labores.

En definitiva, la gestión estudiantil debe enfrentar inconvenientes en la programación del servicio en el sector educativo a causa de la poca estabilidad de la normativa y la indefinición del formato de los servicios, las limitaciones y la confusión de los docentes con la pedagogía híbrida. Alto porcentaje de alumnos liderados por promoción. no relacionado con el servicio de formación durante dos años consecutivos, desorden administrativo e inestabilidad de las prácticas de convivencia de los integrantes del equipo formador.

En cuanto al clima laboral en la institución de estudio existen inconvenientes de acuerdo a la percepción de los docentes lo cual influyen en su rendimiento como educadores, ya que existe sobre carga laboral en ciertos profesores, lo que genera una inconformidad por la desigualdad de la gestión directiva de la entidad afectando el trabajo en equipo, además del manejo no adecuado de los problemas internos.

Con el problema descrito, se plantea la pregunta general: ¿Cuál es la relación entre la gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022? además se precisa las siguientes preguntas específicas ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones de gestión directiva y el clima laboral?

Considerando la importancia del soporte teórico, el presente estudio se justifica teóricamente, por (Miranda, 2016) que reconoce a la gestión directiva como el grupo de actividades dirigidas desde el nivel directivo para asegurar el trabajo pedagógico y así la obtención de los propósitos de una entidad educativa. De igual manera, por Solís (2017) que se refiere sobre clima laboral, como un conjunto de particularidades que son enfocadas a mejorar el ambiente y las relaciones laborales. A partir de estas teorías se complementará con un análisis sistemático de la información disponible, para generar un nuevo conocimiento. Además, este estudio busca establecer un antecedente que servirá como base para otras investigaciones

En lo relacionado a la justificación práctica, teniendo en cuenta los resultados del trabajo se consideró para su implementación, de tal manera sean beneficiados la comunidad educativa, al poner a su disponibilidad información que les permita comprender lo relevante de la gestión directiva para articular estrategias de gestión en sus diversos aspectos y dimensiones de ese modo lograr el mejoramiento del clima laboral de una institución educativa.

En lo referente a la justificación metodología el estudio abordó los métodos y procedimientos de la investigación cuantitativa, ya que se buscó mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, el análisis de las repuestas valoradas en la escala de Likert con el propósito de determinar el nivel de relación de los componentes. Además, se utilizó el método hipotético deductivo, con el fin de hallar respuesta a la hipótesis.

El objetivo general del estudio buscó determinar la relación entre la gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima – 2022. Adicional, se establecieron los objetivos específicos determinar la relación entre las dimensiones de gestión directiva y clima laboral.

También se consideró la hipótesis general: existe relación entre la gestión directiva y clima laboral en docentes de una institución educativa de la Ugel 2 Lima, 2022 y como hipótesis específicas, existe relación entre las dimensiones de gestión directiva y clima laboral.

## II. MARCO TEÓRICO

En los antecedentes internacional:

El trabajo realizado por Montero y Vázquez (2021) México, sobre la gestión directiva y la percepción de los docentes, la cual la ejecuto mediante una investigación de corte cuantitativo y de nivel correlacional, en la que tuvo una participación de 80 individuos. Concluyendo que no existe congruencia entre los componentes en mención.

Sagredo y Castelló (2019) Chile, en su análisis sobre la gestión directiva y el clima organizacional, obtuvo a través del análisis cuantitativo de los resultados encontrados en las encuestadas aplicada a la muestra de 40 docentes pudo evidenciar que existe una asociación entre las componentes con una correlación positiva, lo se interpreta que a mayor sea la gestión de los directivos mejor será el compromiso por parte de la plana docente.

Morales (2019) Ecuador, pudo identificar a través de la investigación de tipo correlativa que existe una asociación alta entre la gestión directiva y el desempeño docente, esto llevo a concluir a través del análisis de los datos reflejados en los instrumentos aplicados a una muestra de 40 personas implicadas en el área de la educación de una entidad secundaria.

Loor (2020) Ecuador, en su trabajo sobre el clima laboral y desempeño docentes, en el cual aplico el diseño correlacional con el fin de determinar el nivel de asociación entre las componentes, a través de la utilización de las encuestas aplicadas a la muestra de 52 docentes obteniendo existe relación entre los componentes del estudio en la entidad investigada.

Vera (2019) Ecuador, en su trabajo sobre el clima laboral y el desempeño del docente, empleó los métodos de la investigación descriptiva correlativa con enfoque cuantitativo, donde a una población de 19 docentes a través de los cuestionarios logro obtener los resultados que derivaron en determinar el nivel de asociación entre variables. Permitiendo llegar a determinar que existe una relación significativa y directa que se da entre ambas componentes de este estudio con un coeficiente de  $Rho=0.568$ .

En los antecedentes nacionales:

Iparraguirre (2020) Junín, en su trabajo investigativo sobre la gestión directiva y el desempeño docente, pudo identificar una correlación alta de 0.833 entre las componentes en mención, mediante la utilización de instrumentos como fueron los cuestionarios aplicados a una muestra de 24 docentes. Este estudio fue realizado mediante la metodología de la investigación básica correlacional descriptiva.

Ñaña y Huaranga (2020) Ucayali, en su estudio sobre la gestión directiva y desempeño docente, evaluaron el nivel de correlación entre los componentes mencionados, para lo cual utilizaron una muestra de 100 escolares a quienes se les empleó los cuestionarios, logrando así determinar que, el 58,0 % identifica el desempeño docente en una escala media y el 42,0% en una escala alta. Además, se evidencio que no existe relación significativa entre los componentes estudiados.

Estrada (2022) Lima, en su investigación sobre la gestión directiva y la motivación laboral, logró determinar que los componentes tienen una correlación alta del 0,885. Estos resultados se obtuvieron de acuerdo a lo expresado por la muestra de 70 integrantes a los mismos se les aplicó un instrumento enfocado a las variables de estudio.

Madueño (2020) Lima, en su artículo sobre la influencia de la gestión directiva en la investigación docente universitaria, busco a través de la investigación básica y una población de 182 profesores la influencia entre ambos componentes. Lo consiguió mediante la aplicación del instrumento cuestionario encontrando que existe influencia del 70,8% entre los dos componentes.

Díaz (2021) Lima, en su investigación sobre la gestión directiva y clima organizacional, pudo identificar la relación existente entre ambas variables. Su trabajo lo desarrollo mediante la investigación tipo básica y diseño correlacional. La muestra fue de 96 profesores a quienes se le aplico los instrumentos. Concluyendo que hay una relación directa y fuerte de  $\rho=0,763$ .

Pare (2018) Moquegua, abordo sobre la gestión administrativa y clima laboral, con el fin de identificar la relación que existe entre ambos componentes, para lo cual utilizo la investigación básica de nivel descriptivo, utilizando como muestra a 32 personas a quienes las abordo mediante el uso de cuestionarios y los resultados

establecieron que hay una relación moderada de 0.516 y significativa entre los componentes de estudio.

La variable gestión directiva, para Miranda (2016) es el conjunto de acciones dirigidas a la obtención de los objetivos y propósitos de una organización, inicia de la práctica de la gestión y enfocada a facilitar la coordinación organizativa de la gestión, y que dirige y orienta todas las actividades curriculares, asegurando el éxito y la calidad del trabajo pedagógico y de convivencia.

Analuisa y Pila (2020) conceptualizan esta variable como el proceso mediante el cual el director o la dirección de las instituciones educativas determina las actividades a seguir de acuerdo con las metas institucionales establecidas por la planificación estratégica establecida.

Kalhor, et al (2018) definen a esta variable como al comportamiento social y la manera de resolver conflictos en una entidad, porque las instituciones necesitan trabajadores que sigan los valores y metas de la organización, estén motivados, comprometidos y continúen con sus actividades.

La gestión directiva se comprende el conjunto de acciones articuladas para lograr objetivos y metas específicas comunes en una organización, para ponerlo en práctica se requiere conocer cuál es su campo y qué acciones se deben diseñar, implementar y desarrollar, frente a esta situación es de necesidad definir los elementos o aspectos que se debe considerar para el ejercicio de la gestión directiva.

Dentro de la administración de los entes del sector educativo, se asumen prioritariamente cuatro gestiones a atender con la directiva: orientada a que los estudiantes logren desarrollar competencias para su rendimiento personal, social y futuro profesional; la administrativa, se debe considerar los procesos de soporte y apoyo asegurando condiciones para el desarrollo de los procesos educativos; la comunitaria, hizo referencia a los aspectos de relaciones, participación y convivencia al interior de la escuela; y por último la estratégica, la misma que se centra en el direccionamiento, planificación y función articuladora de esfuerzos y procesos para el logro de la visión compartida (Miranda, 2016).

Por otro lado, en relación a las teorías referentes a la gestión directiva, la

teoría de las contingencias, impulsada por Mintzberg, quien según Araiza et ál. (2014), establecieron que la carencia de una forma para dirigir que sea útil para las instituciones, estas deberán avanzar en función a las particularidades y en la realidad donde operan. Segredo (2016), sobre la teoría de la contingencia, recalca que la condición ambiental para alcanzar las metas organizacionales sin el apoyo en normas universales genera incertidumbre, lo cual puede ser afrontado por un liderazgo eficiente.

Además, se consideró a Fayol con su teoría organizacional y habilidad gerencial, quien según Cadena (2018), indico que esta teoría se inició en entre el siglo XIX y XX, que coincidió con la industrialización. Es importante mencionar que Fayol, es considerado el pionero de la administración, ya que su teoría se basa en las percepciones y experiencias laborales según las operaciones, elementos, procedimientos entre otros. Además, identifiqué los cinco elementos de la administración como lo son la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

En lo relacionado a las dimensiones de la componente gestión directiva se consideró los siguientes tipos de gestión: estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria.

La estratégica, según Romo (2017), se traduce como transformar la razón, experiencia y creatividad de los individuos para dos acontecimientos: primero las metas institucionales y posterior la planificación de las estructuras y procedimientos en las distintas áreas de gestión para el logro de los objetivos comunes. Además, se debe tener en cuenta la participación de los integrantes de la colectividad educativa y la adecuación de acciones basadas en métodos de evaluación formativa para la mejora continua.

López (2017), la pedagógica como una agrupación de procesos cuya finalidad es realizar actividades que alcancen los fines organizacionales de un desarrollo de los alumnos, considerado como un orden social. En un sentido funcional práctico, esta tarea social es en gran medida tarea de los maestros, pero debe ser gestionada desde la dirección.

Minedu (2021), la administrativa son los procedimientos y acciones que apoyan y aseguran el funcionamiento de todos los procesos en la entidad del sector

educativo, para que las estrategias, actividades docentes y comunitarias se desarrollen sin contratiempos y con eficacia para el logro de metas planificadas. Adicional, se consideran aspectos como el cumplimiento de las actividades planificados, asistencia, infraestructura, entre otros.

Por último, la comunitaria, se refiere a actividades encaminadas a promover la convivencia del colegio con todos los integrantes de la colectividad educativa que participan en la práctica de los valores de las relaciones personales. Esta dimensión debe tener en cuenta la interacción entre los miembros del sector educativo, el estilo interactivo de los agentes docentes, la respuesta y consideración de las exigencias de cada miembro del grupo docente.

Para la variable clima laboral el autor Solís (2017) son particularidades que fortalecen las relaciones entre los integrantes de una entidad para inspirar confianza y aumentar su participación en la asociación.

Por su parte, Junca et al. (2021) es importante para el bienestar particular, por lo que incluye el apoyo de colegas y supervisores directos, y sus relaciones mutuas pueden influir en la actitud psicológica de un individuo.

En cambio, Goncalves (2000) es el conjunto de cualidades de un determinado lugar de trabajo que son distinguidas por los empleados que integran la entidad y que influyen en su comportamiento.

Williams, et al (2018) es la percepción de los empleados sobre el entorno laboral, lo cual es un factor global que describe la evaluación general de los empleados sobre cómo su entorno en la entidad y como afecta su bienestar personal.

Para Shobaki, et al (2018) indica que son los cambios organizacionales, la intensa competencia y los cambios tecnológicos, que exigen a la organización mejorar su desempeño y desarrollarse continuamente. Por su parte, Berberoglu (2018) identifica al clima organizacional como la manera que los trabajadores perciben su entidad donde laboran y sus metas institucionales. Por su parte, Zacher y Yang (2016) conceptualizaron como la apreciación compartida de los empleados sobre su ambiente de trabajo. Las probabilidades de alcanzar el éxito empresarial incrementan con un buen desempeño individual. (Lake, et al 2019) (Feather, 2018).



En cuanto al enfoque teórico según Iglesias y Torres, (2018) el ambiente de trabajo se basó en dos formas principales de pensamiento que sustentan los fundamentos de este importante tema: Básicamente, el enfoque de la Gestalt afirma que los individuos progresan en el ambiente de acuerdo con su conocimiento o interpretación del mismo, en otras palabras, la percepción afecta sus acciones.

Por otro lado, el enfoque funcionalista asevera que los individuos no son seres pasivos, sino por el contrario, prefieren cambiar su entorno a través de sus acciones, siendo su pensamiento y comportamiento las características importantes para adaptarse al medio que les rodea

En cuanto a los enfoques o modelos de la variable clima laboral, Guevara (2018) son los siguientes: subjetivo, objetivo y de síntesis también conocido como integrador.

Enfoque subjetivo, desde un punto de vista investigado, donde el clima de la organización está influenciado por la perspectiva del empleado sobre los diversos factores que se desarrollan dentro de la empresa, que está formada por la carga cultural de cada individuo, que evalúa cada actividad en función de la suya juzgando sus experiencias.

Enfoque objetivo, analiza el clima organizacional como la percepción que tiene un empleado, dependiendo del contexto en el que se encuentra, que muestra su preferencia por la organización y todo lo que la compone, de manera que determina el comportamiento de un empleado en la organización.

Para Ucrós y Gamboa (2010) mencionan que es el resultado de todas las experiencias y conocimientos del empleado en la empresa, lo que le hace crear su propia perspectiva sobre su entorno de trabajo.

Enfoque de síntesis, es aquel que reúne al modelo subjetivo y objetivo, y propone un modelo desde la perspectiva de las propias experiencias culturales del trabajador, que se forman en la realidad en relación con el contexto organizacional.

Por otro lado, Solís (2017) a la variable clima laboral la estructura en cuatro dimensiones:

Comunicación: es el acto de enviar y recibir mensajes y es importante para la relación entre emisores y receptores en una organización. Debe haber claridad y

veracidad en el ámbito laboral, lo que influye en sentido positivo el ambiente de las entidades (Al-Hamdan, 2020).

Motivación: menciona a esta dimensión como un deseo de alcanzar objetivos con total compromiso y es un elemento esencial del ambiente de trabajo. (Murayama, 2018) (Jara, 2019)

Confianza: Implica lograr objetivos convincentes que sean efectivos y eficientes en la organización.

Participación: lo define como la cantidad de participación de los empleados de la organización en el funcionamiento de la empresa. Para Kim, et al (2017), la participación contribuye a la producción.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

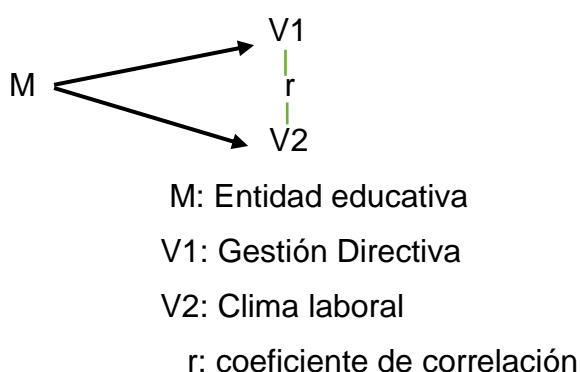
El estudio investigativo fue de tipo básico y nivel aplicada según Hernández y Mendoza (2018), es un trabajo que promueve nuevas ideas, sin que los conocimientos adquiridos tengan objetivos específicos, ya que es indispensable recolectar información original para optimizar los campos teóricos. Adicional busca entregar solución que mejore el tema tratado.

El enfoque cuantitativo, por lo que Creswell (2017) indica que se refiere a los procedimientos utilizados mediante métodos para la obtención de datos numéricos y estadísticos que hacen posible la cuantificación de los resultados.

##### 3.1.2 Diseño de investigación

El diseño fue no experimental de corte transversal, ante esto Rus (2018) expusieron que no se manipula las variables y además la información se obtiene en un sólo punto en el tiempo.

Asimismo, el nivel investigativo fue correlacional. Para Rodríguez y Cabrera (2018) identifica que el estudio es de este nivel cuando busca evidenciar relaciones entre variables, sin alterarlas. Se grafica a continuación lo expuesto en el esquema.



Por otro lado, se aplicó el método de hipotético deductivo. Para Hernández y Mendoza (2018) en este método formula hipótesis sobre los fenómenos considerados y mediante procesos lógicos y deductivos se llega a conclusiones.

### 3.2. Variables y operacionalización

Gestión Directiva, Miranda (2016) es el conjunto de acciones dirigidas a la obtención de los objetivos y propósitos de una organización, inicia de la práctica de la gestión y enfocada a facilitar la coordinación organizativa de la gestión, y que dirige y orienta todas las actividades curriculares, asegurando el éxito y la calidad del trabajo pedagógico y de convivencia.

En cuanto a la gestión directiva, esta variable se observó a partir de las dimensiones y que además se clasifican en cuatro tipos de gestiones: estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria. Además, sus respuestas estuvieron enfocadas en la escala de Likert. (Anexo)

Clima laboral, Solís (2017) es un conjunto de particularidades que fortalecen las relaciones entre los integrantes de una entidad para inspirar confianza y aumentar su participación en la asociación.

Operacionalmente esta variable fue analizada a través del instrumento cuestionario donde se reflejó las dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación. Además, sus respuestas estuvieron enfocadas en la escala de Likert. (Anexo)

### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población se refiere a una colección de elementos que se toman en la investigación en función de las semejanzas de sus características, lo que permite una investigación sistemática (Carrillo, 2015).

Dada las características de la población la presente investigación fue desarrolla sobre una población censal, el mismo que según Bernal (2016) se cataloga como tal cuando el número de elementos de la población es pequeña y finita, en efecto se recogerá información de una población censal de 100 docentes de la unidad de investigación.

El muestreo por conveniencia fue aplicado en este trabajo, el cual le permite al investigador determinar los participantes de forma arbitraria conforme a su conveniencia (Hernández, 2021)

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se aplicó en el estudio fue la encuesta. Para Katz (2019) es una técnica muy utilizada en la ejecución de la investigación y se caracteriza porque puede ser utilizada para recoger información de forma sistemática sobre diversos aspectos de una muestra (Bravo et al., 2016).

En la investigación se empleó para la recolección de información sobre las variables gestión directiva y clima laboral por parte de los docentes.

Por otro lado, el instrumento que se aplicó para analizar ambas variables del estudio fue el cuestionario. Según Aceituno (2020) precisa que es un grupo de preguntas estructuradas que recopilan información sobre variables de investigación de una muestra. Además, entre sus ventajas se destacan que es rápido, masivo y barato.

Para el presente estudio se empleó dos cuestionarios, en para la recopilación de los datos sobre la gestión directiva, estuvo integrado por 15 ítems que contiene los indicadores de las cuatro dimensiones. Adicional, para clima laboral se empleó un instrumento integrado por 15 ítems, considerando sus cuatros dimensiones.

En cuanto a la validez de los instrumentos, Villasis et al. (2018), plantearon que está directamente relacionado con lo que se mide, pues aquí, entre otras cosas, se debe considerar que todos los elementos del instrumento sean compatibles entre sí, pues debe medir o recolectar información sobre la variable en estudio.

Es importante mencionar que para la validación se recurrió al juicio de expertos quienes evaluaron la pertinencia, relevancia y claridad.

**Tabla 1**

*Integrantes del Juicio de Expertos*

Grado académico	Expertos	Dominio	Decisión
Doctor	José Valqui Oxolon	Temática	Existe suficiencia
Doctor	Segundo Pérez Saavedra	Gestión de la Educación	Existe suficiencia
Doctora	Milagritos Rodríguez Rojas	Metodología	Existe suficiencia

La confiabilidad de los instrumentos, se debe considerar que, además de la utilidad, debe ser consistente en los datos recolectados, en este caso se entiende por consistencia la similitud de los datos conseguidos bajo las mismas condiciones (Hernández y Mendoza, 2018).

Para identificar la fiabilidad de los cuestionarios se aplicó la prueba estadística Alpha de Cronbach, para ello, en base a los resultados, se aplicó el cuestionario a una muestra piloto de 20 docentes.

**Tabla 2**

*Ficha técnica del Instrumento Gestión Directiva*

<b>Instrumento</b>	Cuestionario de Gestión Directiva
<b>Autora</b>	Yohana García Mendoza
<b>Año</b>	2022
<b>Confiabilidad</b>	0.883 (Alpha de Cronbach)
<b>Objetivo</b>	Determinar la percepción de la gestión directiva
<b>Lugar</b>	Instituciones educativas de la Ugel 2, Lima
<b>Tiempo de duración</b>	15 minutos
<b>Nivel de medición</b>	Escala de Likert
<b>Respuestas</b>	(1) Nunca – (2) Casi nunca – (3) A veces (4) Casi siempre – (5) Siempre

**Descripción del instrumento:** El cuestionario de gestión directiva está estructurado en 15 preguntas, cuenta con las dimensiones: Gestión estratégica, Gestión pedagógica, Gestión administrativa y Gestión comunitaria. Con esto se busca determinar la percepción de la gestión directiva de los docentes.

---

Nota: Elaboración propia

**Tabla 3**

*Ficha técnica del Instrumento Clima Laboral*

<b>Instrumento</b>	Cuestionario de Clima Laboral
<b>Autora</b>	Yohana García Mendoza
<b>Año</b>	2022
<b>Confiabilidad</b>	0.911 (Alpha de Cronbach)
<b>Objetivo</b>	Determinar la percepción del clima laboral
<b>Lugar</b>	Instituciones educativas de la Ugel 2, Lima
<b>Tiempo de duración</b>	15 minutos
<b>Nivel de medición</b>	Escala de Likert
<b>Respuestas</b>	(1) Nunca – (2) Casi nunca – (3) A veces (4) Casi siempre – (5) Siempre

**Descripción del instrumento:** El cuestionario de clima laboral está estructurado en 15 preguntas, cuenta con las dimensiones: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación, buscando determinar la percepción del clima laboral de los docentes.

---

Nota: Elaboración propia

### 3.5. Procedimientos

Luego de obtener la autorización y consentimiento informado del responsable de las entidades educativas, los cuestionarios se diseñaron de forma digital en el servidor web, luego de completar la prueba, se distribuyó el enlace a los profesores integrantes de estudio, quienes resolvieron el instrumento generando una matriz actúa como base de datos para el proceso estadístico.

### 3.6. Método de análisis de datos

Para la organización de los datos se transcribió la información en una hoja de Excel y adicional se complementó con las pruebas estadísticas inferenciales a través del software estadístico SPSS v.26, los resultados fueron organizados de

acuerdo a los objetivos del estudio presentándolos en tablas y gráficos conforme a las normas APA 7ma edición (Zamora 2019), en el software SPSS se ejecutó las pruebas estadísticas del coeficiente Rho de Spearman, según Morales y Rodríguez (2016), logra determinar la relación entre componentes y que no siguen un comportamiento normal.

### 3.7. Aspectos éticos

En relación al Código de Ética de la Universidad César Vallejo, en su Art. 3 se considera el principio de la confidencialidad, respetando la identidad, autonomía de los participantes, de forma independiente y deliberada por los docentes.

En la aplicación de los instrumentos se contó con la autorización de los responsables de las instituciones educativas cuyo resultado se mantiene la veracidad de los mismo en la validez y confiabilidad para nuevas investigaciones.

De igual manera, en relación a los derechos del autor se siguió las pautas y técnicas de citas y referencias según las normas APA 7, como mecanismo para evidenciar la originalidad y transparencia para evitar el plagio.



## IV. RESULTADOS

### Resultados descriptivos

**Tabla 4**

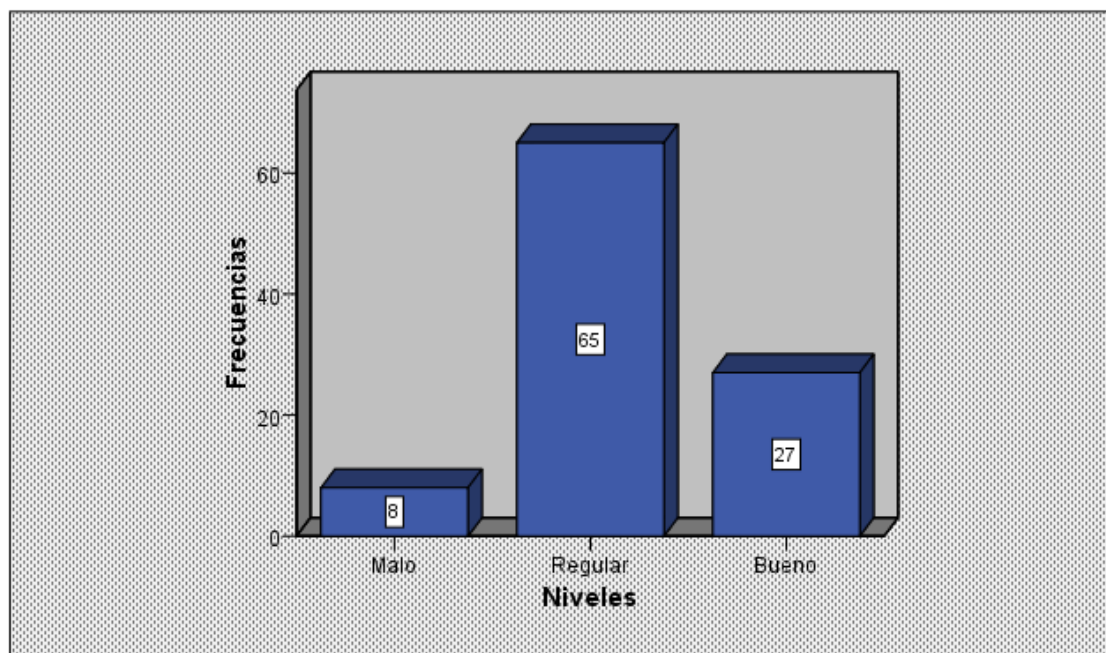
*Resultados Descriptivos de la Gestión Directiva.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	8,0
Regular	65	65,0
Bueno	27	27,0
Total	100	100,0

En la Tabla 4, el 65,0% identifican a la Gestión Directiva en un nivel regular, por su parte el 27,0% en un nivel bueno y el 8,0% manifiestan que esa variable se encuentra en un nivel malo. Se evidencia, que el nivel regular es el que prevalece.

**Gráfico 1**

*Resultados Descriptivos en Porcentajes de la Gestión Directiva*



**Tabla 5**

*Resultados Descriptivos de las Dimensiones de la Gestión Directiva.*

Niveles	Gestión		Gestión		Gestión		Gestión	
	Estratégica		Pedagógica		Administrativa		Comunitaria	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	5	5,0	5	5,0	17	17,0	15	15,0
Regular	61	61,0	34	34,0	44	44,0	62	62,0
Bueno	34	34,0	61	61,0	39	39,0	23	23,0
Total	100	100,0	100	100,0	100	100,0	100	100,0

La Tabla 5, describe que el 61,0% de la muestra relacionan a la dimensión Gestión Estratégica en una escala regular, el 34,0% detectan que se encuentra en un nivel bueno y el 5% precisan que está en un nivel malo.

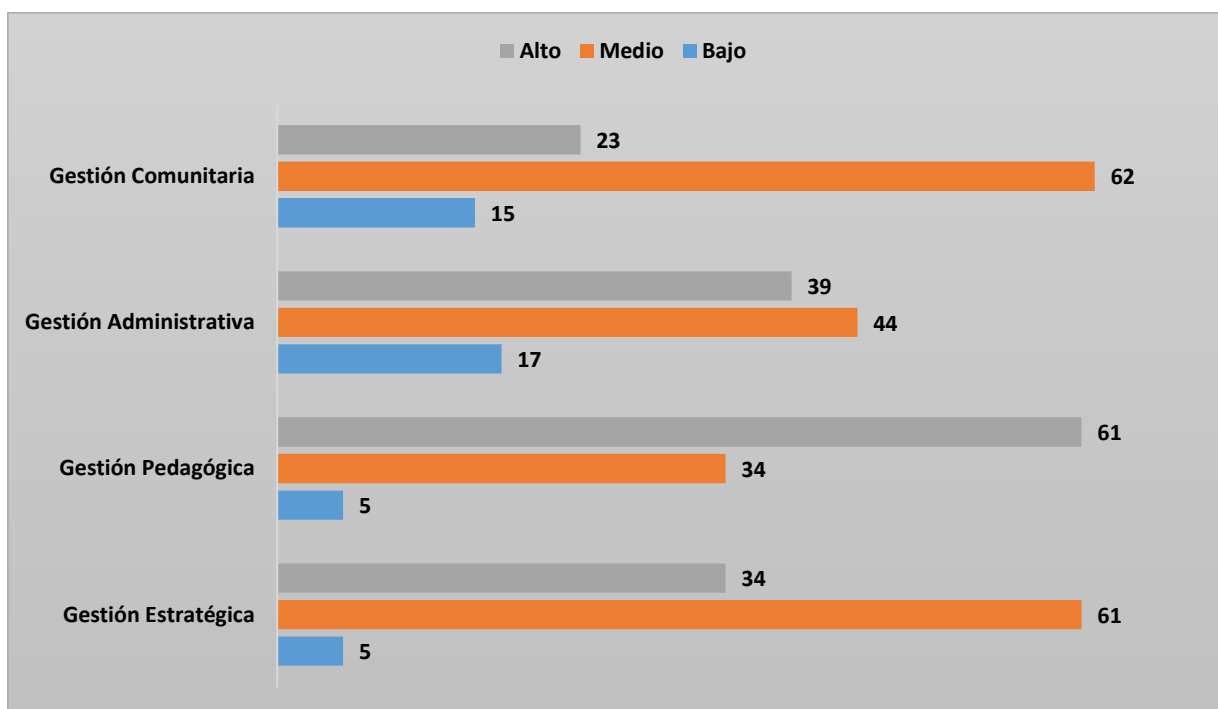
Por otro lado, se detecta que el 61,0% perciben que la Gestión Pedagógica en un nivel bueno, el 34,0% detectan que se encuentra en un escalafón regular y el 5% precisan que está en un nivel malo.

Adicional, resalta que el 44,0% de la muestra relacionan a la dimensión Gestión Administrativa en una escala regular, en cambio el 39,0% identifican que se encuentra en un nivel bueno y el 17% precisan que está en un nivel malo.

Finalmente, el 62,0% perciben que la Gestión Comunitaria en un nivel bueno, el 23,0% señalan que se haya en un nivel bueno y el 15% precisan que está en un escalafón malo.

## Gráfico 2

### Resultados Descriptivos de las Dimensiones de la Gestión Directiva



**Tabla 6**

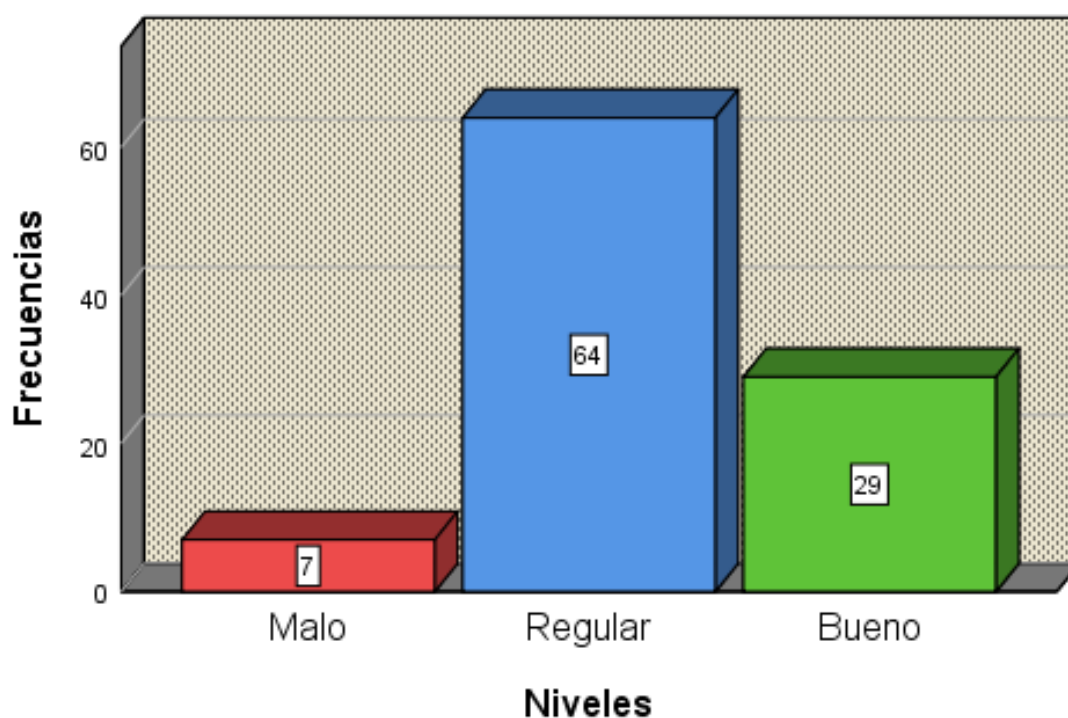
### Resultados Descriptivos de Clima Laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	7	7,0
Regular	64	64,0
Bueno	29	29,0
Total	100	100,0

La Tabla 6, resalta que el 64,0% de la muestra relacionan a la variable Clima Laboral en un nivel regular, en cambio el 29,0% identifican que se haya en un rango bueno y el 7% precisan que está en un escalafón malo.

### Gráfico 3

Resultados Descriptivos en Porcentajes de Clima Laboral



### Tabla 7

Resultados Descriptivos de la Dimensiones de Clima Laboral

Niveles	Comunicación		Motivación		Confianza		Participación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	9	9,0	11	11,0	21	21,0	15	15,0
Regular	63	63,0	60	60,0	52	52,0	62	62,0
Bueno	28	28,0	29	29,0	27	27,0	23	23,0
Total	100	100,0	100	100,0	100	100,0	100	100,0

La Tabla 7, se detecta que el 63,0% perciben que la Comunicación en una escala regular, el 28,0% detectan que se encuentra en un nivel bueno y el 9% precisan que está en un nivel malo.

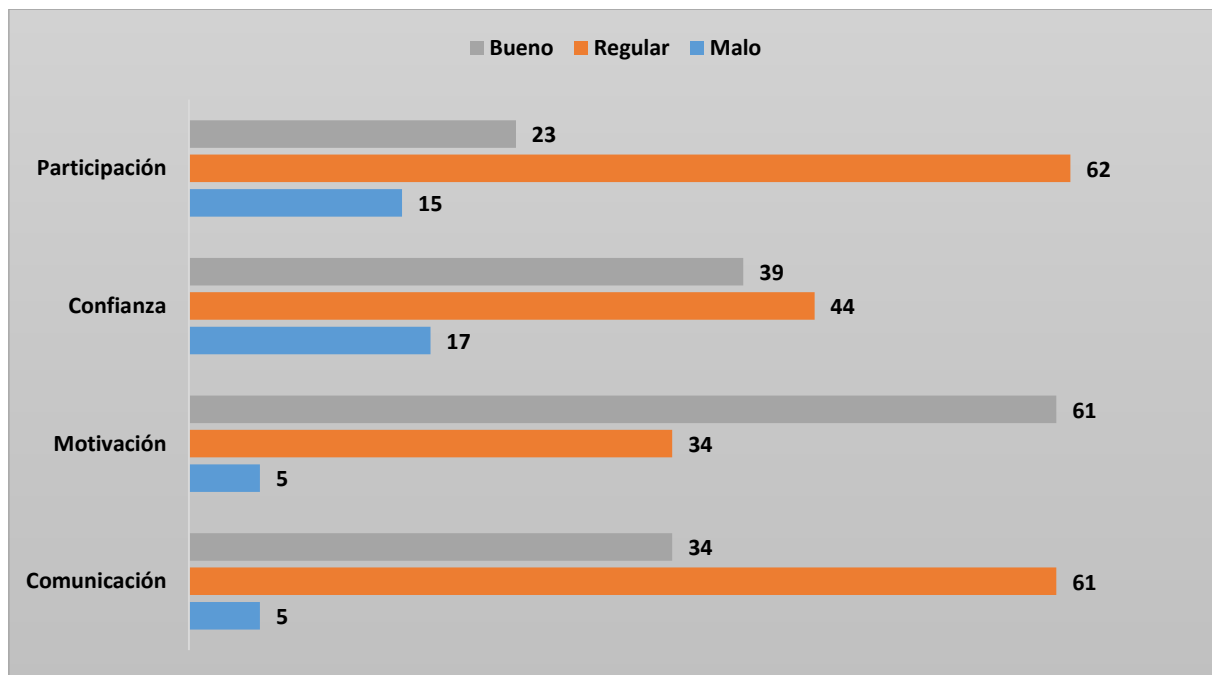
La percepción de los encuestados, de los cuales el 60,0% señalan que la Motivación se encuentra en un nivel regular, el 29,0% en un nivel bueno y el 11% indican que está en un nivel malo.

El 52,0% de los consultados precisan que la dimensión Confianza en una escala regular, el 27,0% detectan que se encuentra en un nivel bueno y el 21% precisan que está en un nivel malo.

El 62,0% perciben que la Participación en un nivel regular, el 23,0% detectan que se haya en un rango bueno y el 15% precisan que está en una escala malo.

#### **Gráfico 4**

*Resultados Descriptivos de las Dimensiones de Clima Laboral*



**Tabla 8***Prueba de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1	,362	100	,000	,732	100	,000
V2	,363	100	,000	,729	100	,000

**Análisis Inferencial****Hipótesis General**

Ha: Existe relación entre la gestión directiva y clima laboral

Ho: No existe relación entre la gestión directiva y clima laboral

**Tabla 9***Nivel de Correlación entre Gestión Directiva y Clima Laboral*

			Gestión Directiva	Clima Laboral
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,952**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	,952**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Como se evidencia en la Tabla 9 la relación entre la Gestión Directiva y el Clima Laboral es positiva muy alta de 0.952 y significancia menor a 0,05. Concluyendo que la Gestión Directiva se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral, de tal manera que se aprueba la hipótesis alterna.

## Hipótesis Específicas

Ha: Existe relación entre las dimensiones de gestión directiva y clima laboral

Ho: No existe relación entre las dimensiones de gestión directiva y clima laboral

**Tabla 10**

*Nivel de Correlación entre las Dimensiones de Gestión Directiva y Clima Laboral*

Prueba	Dimensiones	Clima Laboral	
Rho de Spearman	Gestión Estratégica	Coefficiente de correlación	,754**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100
	Gestión Pedagógica	Coefficiente de correlación	,732**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100
	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	,619**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100
	Gestión Comunitaria	Coefficiente de correlación	,754**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

Como se evidencia en la Tabla 10 la relación entre la Gestión Estratégica y el Clima Laboral es positiva alta de 0.754 y significancia menor a 0,05. Concluyendo que la Gestión Estratégica se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral, de tal manera que se aprueba la hipótesis alterna.

Así mismo, se observa la relación entre la Gestión Pedagógica y el Clima Laboral es positiva alta de 0.732 y significancia menor a 0,05. Concluyendo que la Gestión Pedagógica se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral, de tal manera que se aprueba la hipótesis alterna.

Además, se aprecia la relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Laboral es positiva moderada de 0.619 y significancia menor a 0,05. Concluyendo que la Gestión Pedagógica se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral, de tal manera que se aprueba la hipótesis alterna.

Finalmente, la relación entre la Gestión Comunitaria y el Clima Laboral es positiva alta de 0.754 y significancia menor a 0,05. Concluyendo que la Gestión Pedagógica se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral, de tal manera que se aprueba la hipótesis alterna.



## V. DISCUSIÓN

En los datos obtenidos en el capítulo anterior, se puede evidenciar que los resultados sobre el análisis descriptivo de la gestión directiva concuerdan con la problemática planteada, que las entidades públicas investigadas presentaron dificultades para gestionar los procesos en un escenario que exige combinar estrategias pedagógicas presenciales y virtuales, tanto en la programación, desarrollo y evaluación de los aprendizajes, es por tal motivo que, el 65,0% de la muestra identifican a la Gestión Directiva en un nivel regular, a esto se le debe agregar la opinión del 8,0% que consideran a la variable en un nivel malo, esto se interpreta que más de 70% coinciden que la gestión a nivel directivos no está siendo sobrellevada de la mejor manera, lo que ocasiona un impacto negativo en los docentes desde su punto de vista, ante esto la Directiva de las entidades deberían considerar lo expuesto sobre gestión directiva por Analuisa y Pila (2020) es el proceso mediante la dirección de las instituciones educativas determina las actividades a seguir de acuerdo con las metas institucionales establecidas por la planificación estratégica.

En lo concerniente a los datos obtenidos sobre la hipótesis general de este estudio, en la cual se debía identificar si existía relación entre la gestión directiva y clima laboral, de acuerdo a los resultados conseguidos, se procede a aceptarla, por cuanto se evidenció que existe una relación positiva muy alta, conforme al coeficiente de Rho de Spearman del 0,952, además que su significancia resulto 0.000, menor a 0.05.

Los datos expuestos en el párrafo anterior sobre el análisis del objetivo general, concuerdan con el autor Morales (2019) que, en su trabajo investigativo realizado en la ciudad de Palenque, Ecuador en el año 2018, pudo evidenciar que existe una asociación alta entre la gestión directiva y el desempeño docente con un resultado del coeficiente de Rho de Pearson del 0.762, lo cual se puede interpretar que a mejor gestión directiva mejor será el desempeño de los catedráticos en los entes educativos. Además, coincide con lo expuesto con el autor Iparraguirre (2020) quien su estudio sobre sobre la gestión directiva y el desempeño docente ejecutado en el año 2019 en la provincia de Huancayo específicamente en la entidad educativa Virgen de Guadalupe, evidenció que las variables en mención se

relacionan de una manera positiva muy buena al presentar un coeficiente de Rho de Spearman de 0.832. De igual manera concuerda con Estrada (2022) quien en su estudio ejecutado en el distrito Carabayllo en el año 2021 sobre la gestión directiva y la motivación laboral de los docentes, en el cual utilizó una muestra de 70 profesores de una institución educativa, pudo demostrar de acuerdo a los datos que hay una relación de forma significativa alta al concebir un coeficiente de Rho de Spearman de 0.885 y significancia menor a 0.05. Los resultados expuestos por en este estudio y los otros autores mencionados resalta lo expuesto por Miranda (2016) quien expone que la gestión directiva es el grupo de actividades dirigidas a la obtención de los objetivos y propósitos de una organización y orienta todas las actividades curriculares, asegurando el éxito y la calidad del trabajo pedagógico y de convivencia.

Los resultados obtenidos en este estudio no concuerdan con los autores Ñaña y Huaranga (2020), quienes, en su trabajo realizado en la región de Ucayali, evaluaron el nivel de correlación entre la gestión estratégica y desempeño docente logrando identificar que hay una relación negativa muy débil entre ambas variables.

Se relacionó los datos obtenidos sobre la primera hipótesis específica, en la cual se buscaba identificar la existencia de la relación entre la primera dimensión de la variable gestión directiva y la segunda variable de este estudio, es decir Gestión Estratégica y Clima Laboral, conforme a los datos del análisis inferencial se pudo determinar que hay una relación de forma significativa con un nivel positivo alto, al resultar el coeficiente de Rho de Spearman  $r = 0.754$  y su nivel de significativa menos a 0,05, lo que se interpreta que a mejor Gestión Estratégica por parte de los directivos de la institución educativa mejor será el Clima Laboral en la entidad.

Por lo expuesto sobre el primer objetivo específico en enunciado anterior, se puede mencionar que estos resultados concuerdan con el autor Díaz (2021) quien en su análisis sobre la gestión directiva y clima organizacional efectuado en Lima Metropolitana pudo identificar la relación directa y fuerte al hallar un coeficiente de Rho de Spearman de 0,763 y significancia menor a 0.05; Además, se puede mencionar que concuerda con Morales (2019) que, en su trabajo investigativo pudo evidenciar que existe una asociación alta directa entre la gestión interna y el desempeño docente con un resultado del coeficiente de Rho de Pearson del 0.715,

lo cual se puede interpretar que a mejor gestión interna mejor será el desempeño de los docentes en los entes educativos. Adicional se puede mencionar que los resultados descriptivos sobre esta primera dimensión, evidenciaron que el 61% y el 5% reconocen a esta categoría en un nivel regular y malo respectivamente, es decir más del 65% reconocen que existen directivos que no implementan mecanismos para la participación de los educadores en la elección de decisiones y, por otro lado, no están conforme con los métodos de evaluación, lo cual es resaltado por Romo (2017), que indica que se debe tener en cuenta la participación de los integrantes de la comunidad educativa y la adecuación de acciones basadas en métodos de evaluación formativa para la mejora continua.

Los datos sobre la segunda hipótesis especifican, en la que se pretendía determinar la existencia de relación entre la dimensión Gestión Pedagógica y el Clima Laboral, se pudo identificar conforme a los datos conseguidos en el análisis inferencial que la Gestión Pedagógica se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo alto, al resultar el coeficiente de Rho de Spearman de  $r = 0.732$  y su nivel de significativa menor a 0,05; lo que se interpreta que a mejor gestión pedagógica mejor será el clima laboral en las entidades educativas.

Por lo mencionado en el anunciado anterior, se puede atraer a acotación que los resultados expuestos concuerdan con el autor Loo (2020) que, en su trabajo efectuado en la ciudad de Vinces, Ecuador, logró determinar que hay una correlación alta positiva entre clima laboral y desempeño docente en una entidad educativa, al resultar de un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.702 y significancia menor a 0.05, lo que determina que el clima laboral incrementa el desempeño laboral. Asimismo, concuerda con Vera (2019) quien, en su trabajo investigativo ejecutado en la ciudad de Milagro, Ecuador, busco identificar la relación entre desempeño profesional y el clima laboral pudo determinar que mediante los resultados que existe una relación directa al resultar un coeficiente de Rho de Spearman de 0.511. Por otro lado en lo concerniente a los datos descriptivos, se evidencia que el 34,0% detectan que se encuentra en una escala regular y el 5% precisan que está en un nivel malo, datos que denotan que menos del 40% refieren una opinión negativa, estos resultados podrían considerarse

positivos en esta dimensión pero también hay que tener en cuenta que es la opinión sobre la gestión que llevan los consultados, y ante la posibilidad de emitir comentarios negativos sobre su gestión podría preferir valorar sus respuestas en un nivel medio y alto.

En lo referente a los datos expuesto sobre la tercera hipótesis específica, relacionada a determinar la relación de la dimensión Gestión Administrativa y el Clima Laboral, de conformidad a los resultados expuestos en el análisis inferencial se identificó que la Gestión Administrativa se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo moderado, al resultar un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.619) y su nivel de significativa menor a 0,05; lo que se interpreta que a mejor sea la gestión administrativa en todos sus niveles dentro de una entidad educativa mejor será el clima laboral percibido por los docentes.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se puede identificar que existe concordancia con el autor Pare (2018) quien abordó mediante su investigación sobre la gestión administrativa y clima laboral en Moquegua, logró identificar que hay relación entre ambas variables con un coeficiente de Rho de Pearson de 0.516 y significancia menor a 0.05, De igual manera se puede traer a acotación los datos expresados en el análisis descriptivo donde se pudo corroborar que el 44,0% la identifica en una escala regular y el 17% precisan que está en un nivel malo, lo que se resulta más de 60% de la muestra coinciden con una opinión que determina que las planificaciones sobre las actividades administrativas no se ejecutan en su totalidad y tienen algún malestar sobre la infraestructura donde desarrollan sus funciones, por lo cual deben observar lo manifestado por el Minedu (2021), al refiere que es el grupo de procesos y actividades que apoyan y aseguran el funcionamiento de todos los procesos en la entidad educativa.

En lo relacionado con los datos expresados sobre la cuarta hipótesis específica de este estudio, concerniente a identificar el nivel de relación entre la tercera dimensión de la variable gestión directiva, es decir la Gestión Comunitaria y la variable Clima Laboral, conforme a los resultados conseguidos se pudo identificar que la Gestión Comunitaria se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo alto, al resultar un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.754 y significancia menor a 0,05.

Por los datos expuestos en enunciado anterior, sobre la cuarta hipótesis específica de este estudio se puede identificar que los resultados concuerdan con el autor Morales (2019) quien en su trabajo investigativo de nivel correlacional ejecutado en Palenque, Ecuador, pudo a través de su análisis inferencial sobre la relación de la gestión interna y el desempeño docente identificó que existe una relación alta, directa y significativa al encontrar un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.715 y significancia menor a 0.05. De igual manera concuerda con el autor Iparraguirre (2020) que, en su trabajo investigativo realizado en la provincia de Huancayo sobre la gestión directiva y la intervención en la gestión de la entidad educativa articulada a la colectividad, pudo identificar que hay una relación alta entre ambas variables, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.849 y significancia menor a 0.05. Es importante apreciar los datos obtenidos en los resultados descriptivos de esta dimensión que se pueden identificar que el 62,0% perciben en un nivel regular y el 15% consideran en una escala malo, lo que se interpreta que más del 65% de los consultados aprecian que esta dimensión evidencia falencias por parte de los directivos de las entidades investigadas, ya que de acuerdo los datos obtenidos de los cuestionarios se denotó que el trato de los directivos influye en las relaciones interpersonales y que la solución de conflictos internos no está siendo llevada de una manera adecuada.

Con los datos expuestos en este capítulo, se puede establecer que se hallaron respuestas enmarcadas en la relación existente entre las variables Gestión Directiva y Clima Laboral, de igual manera de las dimensiones de la primera variable con la segunda en mención, se puede identificar que los resultados podrían tener un sesgo debido a que las encuestas fueron aplicadas a los docentes de las entidades educativas y tal vez sus respuestas estarían enmarcadas a evitar evidenciar novedades sobre su gestión pedagógica como se pudo evidenciar en el análisis descriptivo de la segunda dimensión analizada.

Por otra parte, los datos obtenidos podrían servir como base para que las entidades educativas realicen nuevas evaluaciones de la percepción que tienen sus docentes sobre la gestión directiva que ejecutan los directivos que su relación con el clima laboral, y así contrastar los datos expuesto en el presente. De esta manera identificar las posibles circunstancias que estén influyendo en la entidad educativa,

con la finalidad de implementar acciones de mejora enfocadas a mejorar la situación institucional.

Por lo expuesto en esta sección se puede determinar que los datos obtenidos tienen concordancia con los antecedentes que se encuentran en el apartado marco teórico de esta investigación, lo cual determina que se aceptan la hipótesis general y sus hipótesis específicas planteados.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera** Con relación a la hipótesis general planteada, se puede identificar que la Gestión Directiva se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo muy alto al resultar el coeficiente de Rho de Spearman ( $r = 0.952$ ) y significancia menor a 0,05.
- Segunda** De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la primera hipótesis específica, se concluyó que la Gestión Estratégica se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo alto, al resultar el coeficiente de Rho de Spearman ( $r = 0.754$ ) y significancia menor a 0,05.
- Tercera** De conformidad a los datos conseguidos sobre la segunda hipótesis específico, se evidencia que la Gestión Pedagógica. se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo alto, al resultar el coeficiente de Rho de Spearman ( $r = 0.732$ ) y significancia menor a 0,05.
- Cuarta** Se concluye de acuerdo a la tercera hipótesis específica, que la Gestión Administrativa se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo moderado, al resultar un coeficiente de Rho de Spearman ( $r = 0.619$ ) y significancia menor a 0,05.
- Quinta** Se concluye en la cuarta hipótesis específico, que la Gestión Comunitaria se relaciona de forma significativa con el Clima Laboral con un nivel positivo alto, al resultar un coeficiente de Rho de Spearman ( $r = 0.754$ ) y significancia menor a 0,05.

## VII. RECOMENDACIONES

- Primera** Se recomienda a los directivos de las Instituciones Educativas de la Ugel 2, implementar acciones que pueda impactar positivamente en el clima laboral mediante un plan de capacitación para la plana directiva en temas relacionados a mejorar el entorno laboral como: Comunicación efectiva, Liderazgo para los equipos de trabajo, Habilidades Blandas y/o Inteligencia emocional.
- Segunda** Se sugiere la suscripción de convenios interinstitucionales con el fin de establecer cooperación entre las instituciones educativas del ámbito de la Ugel 2 para intercambiar experiencias relacionadas a la gestión estratégica mediante el desarrollo de talleres y charlas semestrales con la participación del personal directivo.
- Tercera** Se recomienda implementar un plan de evaluación semestral y seguimiento de resultados sobre la gestión pedagógica de los docentes, con la finalidad de establecer los puntos débiles y enfocarse a implementar acciones de mejoras como capacitaciones al personal docente.
- Cuarta** Se sugiere a los directivos, gestionar una evaluación integral que abarque el análisis de las instalaciones, salud ocupacional y medición de las gestiones realizadas sobre los requerimientos de los docentes, con el fin de optimizar la gestión administrativa.
- Quinta** Se sugiere a los directivos realizar de forma periódica actividades de integración entre los miembros de la comunidad educativa incidiendo en la práctica de valores, para que de esta manera se pueda reforzar los vínculos positivos en la docentes y directivos.



## REFERENCIAS

Aceituno, C. (2020). Mitos y realidades de la praxis cualitativa: libro de ponencias.

Repositorio CONCYTEC. .

<https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2244>

Al-Hamdan, Z., Banerjee, T. & Manojlovich, M. (2018). Communication With Physicians as a Mediator in the Relationship Between the Nursing Work Environment and Select Nurse Outcomes in Jordan. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(6), 714-721. <https://doi.org/10.1111/jnu.12417>

Analuisa-Jácome, I. S. y Pila-Martínez, J. C. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 8(2), 5-15. <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>

Araiza Mendoza, S. M., Magaña y García, R. y Carrillo Vargas, L. E. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 64, 99-113. <https://doi.org/10.35362/rie640408>

Banco Mundial. (2021, 17 marzo). Se debe actuar de inmediato para hacer frente a la enorme crisis educativa en América Latina y el Caribe. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/03/17/hacer-frente-a-la-crisis-educativa-en-america-latina-y-el-caribe>

Bernal, C. (2016) Metodología De La Investigación Bernal 4ta. Edición [https://www.academia.edu/44228601/Metodologia\\_De\\_La\\_Investigaci%C3%B3n\\_Bernal\\_4ta\\_edicion](https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion)

- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bravo, L., Villalón, M., y Orellana, E. (2016). Predictibilidad del rendimiento en la lectura: una investigación de seguimiento entre primer y tercer año. *Revista latinoamericana de psicología*, 38(1), 9-20.
- Cadena, R. F. (2018, 26 noviembre). Teoría organizacional y habilidades gerenciales (EAG). <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1191>
- Carrillo, L. (2015). Población y Muestra. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/35134>
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications
- Díaz, Z. M. S. (2021, 21 abril). Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57771>
- Estrada, L. (2022). Gestión directiva y motivación laboral en los docentes de una I.E. pública del distrito de Carabayllo, 2021. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81522>
- Feather, J., McGillis Hall, L., Trbovich, P. & Baker, G. R. (2018). An integrative review of nurses' prosocial behaviours contributing to work environment optimization, organizational performance and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 26(7), 769-781. <https://doi.org/10.1111/jonm.12600>
- Gestión, R. (2018, 20 agosto). 86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management->

empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Guevara (2018, 27 agosto). UASB-Digital: Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6169>

Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. Revista Cubana de Medicina General Integral, 37(3), e1442. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S0864-21252021000300002yIng=esytIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0864-21252021000300002yIng=esytIng=es).

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill, New York.

Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. Revista Cubana de Enfermería, 34(1), 197-209. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>

Iparraguirre, H. J. I. (2020, 18 febrero). La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en la Institución educativa N° 30009 – Virgen de Guadalupe de la provincia de Huancayo en Junin-2019. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4220>

Junça Silva, A., Caetano, A. y Rueff Lopes, R. (2021). Humor Daily Events and Well-Being: The Role of Gelotophobia and Psychological Work Climate. The Science of Emotional Intelligence. <https://doi.org/10.5772/intechopen.96631>

- Kalhor, R., Kalhor, K., Mejia, L., Leeper, K., Graveline, A., Mali, P. y Church, G. M. (2018). Developmental barcoding of whole mouse via homing CRISPR. *Science*, 361(6405). <https://doi.org/10.1126/science.aat9804>
- Katz, M. (2019). La técnica de encuesta: características y aplicaciones. <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%A9cnica-de-encuesta.pdf>
- Kim, S., Bochatay, N., Relyea-Chew, A., Buttrick, E., Amdahl, C., Kim, L., Frans, E., Mossanen, M., Khandekar, A., Fehr, R. & Lee, Y. M. (2017). Individual, interpersonal, and organisational factors of healthcare conflict: A scoping review. *Journal of Interprofessional Care*, 31(3), 282-290. <https://doi.org/10.1080/13561820.2016.1272558>
- Lake, E. T., Sanders, J., Duan, R., Riman, K. A., Schoenauer, K. M. & Chen, Y. (2019). A Meta-Analysis of the Associations Between the Nurse Work Environment in Hospitals and 4 Sets of Outcomes. *Medical Care*, 57(5), 353-361. <https://doi.org/10.1097/mlr.0000000000001109>
- Loor, C. (2020). Clima laboral y desempeño docente de una Institución Educativa Vinces, 2021. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76976>
- López, M. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Revista Dominio de las Ciencias*. 3(1), 201 – 2015 <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/384/444>
- Madueño Ramos, P. (2020). La gestión directiva en la investigación del docente universitario en Lima. *ARTSEDUCA*, (28), 84-98. <https://doi.org/10.6035/Artseduca.2021.28.6>
- Minedu (2021). Guía para la gestión escolar en instituciones educativas y programas educativos de educación básica.

- Miranda, S. (2016). The directive management: a concept derived from the understandings of principals and coordinators at public schools in Bogota. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1 – 28  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Montero, N. R. I., y Vázquez, R. A. (2021). La autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 338-364.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.229](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.229)
- Morales, P y Rodríguez, L (2016). Aplicación de los coeficientes de correlación de Kendall y Spearman  
<http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf>
- Morales, S. (2019). Gestión directiva y desempeño docente en la Unidad Educativa “Lautaro Aspiazu Sedeño” Palenque, Ecuador, 2018.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38491?locale-attribute=es>
- Murayama K. (2018). The science of motivation Multidisciplinary approaches advance research on the nature and effects of motivation. *Psychological Science Agenda*. <https://www.apa.org/science/about/psa/2018/06/motivation>
- Ñaña, J., y Huaranga, H. (2020). Gestión directiva y desempeño docente en el distrito de Callería: Management and teaching performance in the district of Calleria. *SENDAS*, 1(4), 29 - 37. <https://doi.org/10.47192/rcs.v1i4.50>
- Pare, Z. G. S. (2018, mayo 24). Gestión administrativa y clima laboral de los trabajadores del Instituto de Medicina Legal en Moquegua, 2017. <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/368>

- Rodríguez, M. y Cabrera, I. (2018). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), pp. 35-38.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf>
- Romo, G. (2017). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista científica Pensamiento y Gestión*; N°36: Ene-Jun 2014.  
<https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/6525?show=full>
- Rus, E. (2018). Investigación cuantitativa.  
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cuantitativa.html>
- Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 0.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v42n4/spu09416.pdf>
- Sagredo, E. y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Shobaki, M. J. A., Abu-Naser, S. S., Talla, S. A. E. & Amuna, Y. M. A. (2018). Performance Reality of Administrative Staff in Palestinian Universities. *International Journal of Engineering*, 2(4), 1-17.  
<http://ijeais.org/wp-content/uploads/2018/04/IJAISR180401.pdf>
- Solís, C. Z. (2017, 13 junio). Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013.  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5995>
- Ucrós, M. y Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *DOAJ: Directory of Open Access Journals - DOAJ*.  
<https://doaj.org/article/4899c03f865f42c18257f1a8e78dc78f>

- Vera, O. (2019). El clima laboral y el desempeño del docente en la unidad educativa Paúl Ponce Rivadeneira, Milagro, Ecuador, 2018. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46525>
- Villasis, M., Márquez, H., Zurita, J., Miranda, G. y Escamilla, A. (2018). Research protocol VII. Validity and reliability of the measurements. *Revista Alergia México*, 65(4), 414-421. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.60>.
- Williams, S., Chaves, A., Deighton, M., Jacobs, J., Hannah, M., Ribaux, B., Morris, G., Wales, W. y Moate, P. (2018). Influence of feeding supplements of almond hulls and ensiled citrus pulp on the milk production, milk composition, and methane emissions of dairy cows. *Journal of Dairy Science*, 101(3), 2072-2083. <https://doi.org/10.3168/jds.2017-13440>
- Zacher, H. y Yang, J. (2016). Organizational Climate for Successful Aging. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>
- Zamora, A. (2019). La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 29-42.

## **ANEXO**



## Anexo 01. Matriz de consistencia

**Título:** Gestión Directiva y Clima Laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Gestión Directiva				
¿Cuál es la relación entre la gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022?	Determinar la relación entre la gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Existe relación significativa entre la gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles o rangos
			Gestión estratégica	Participación y compromiso Solución de conflictos Evaluación y transparencia	1,2,3, 4,5	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Bajo Medio Alto
			Gestión pedagógica	Capacitación y planificación Monitoreo pedagógico Innovación	6,7,8		
Gestión administrativa	Cumplimiento de actividades Infraestructura y recursos educativos Asistencia de personal	9,10, 11					
¿Cuál es la relación entre la gestión pedagógica y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022?	Determinar la relación entre la gestión pedagógica y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Gestión comunitaria	Trato en las relaciones Involucramiento de familias y comunidad Acompañamiento Solución de conflictos	12,13, 14,15		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Clima Laboral				
¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022?	Determinar la relación entre la gestión administrativa y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Existe relación significativa entre la gestión administrativa y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles o rangos
¿Cuál es la relación entre la gestión comunitaria y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022?	Determinar la relación entre la gestión comunitaria y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Existe relación significativa entre la gestión comunitaria y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima 2022	Comunicación	Traslado de información Respeto - Aceptación	1,2,3,4	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Malo Medio Bueno
			Motivación	Satisfacción - Reconocimiento Prestigio - Autonomía	5,6,7,8		
			Confianza	Empatía - Sinceridad	9,10, 11,12		
Participación	Iniciativa de participación Trabajo en equipo Coordinación de grupos	13,14, 15					
Nivel – diseño de investigación		Población y muestra		Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar	
Tipo: Básica Aplicada Método: Hipotético deductivo Diseño: No experimental Transversal	Enfoque: Cuantitativo Nivel: Correlacional	Población: 100 Muestra: 100		Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario		Descriptiva - Inferencial	

## Anexo 02. Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión Directiva	Es el conjunto de acciones dirigidas a la obtención de los objetivos y propósitos de una organización, inicia de la práctica de la gestión y enfocada a facilitar la coordinación organizativa de la gestión, y que dirige y orienta todas las actividades curriculares, asegurando el éxito y la calidad del trabajo pedagógico y de convivencia (Miranda, 2016)	Esta variable se observará a partir de las siguientes dimensiones y que además se clasifican en cuatro tipos de gestiones: estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria, mediante el cuestionario valorado en escala ordinal tipo Likert.	Gestión estratégica  Gestión pedagógica  Gestión administrativa  Gestión comunitaria	Participación y compromiso Solución de conflictos Evaluación y transparencia  Capacitación y planificación Monitoreo pedagógico Innovación  Cumplimiento de actividades Infraestructura y recursos educativos Asistencia de personal  Trato en las relaciones Involucramiento de familias y comunidad Acompañamiento Solución de conflictos	Escala Ordinal de tipo Likert  (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
Clima Laboral	Es un conjunto de particularidades que fortalecen las relaciones entre los integrantes de una entidad para inspirar confianza y aumentar su participación en la asociación (Solís, 2017)	Operacionalmente esta variable será analizada a través del instrumento cuestionario donde se reflejará las dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación. Además, sus respuestas estarán enfocadas en la escala de Likert	Comunicación  Motivación  Confianza  Participación	Traslado de información Respeto Aceptación  Satisfacción Reconocimiento Prestigio Autonomía  Empatía Sinceridad  Iniciativa de participación Trabajo en equipo Coordinación de grupos	Escala Ordinal de tipo Likert  (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

## Anexo 03. Autorización de consentimiento



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 27 de diciembre de 2022  
Carta P. 1414-2C22-UCV-VA-EPG-F01/J

MAGISTER  
JACKELINE ERIKA CAYETANO ENCISO  
DIRECTORA  
I.E N° 2004 "SANTA ROSA DE LIMA"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a GARCIA MENDOZA, YOHANA KARINA; identificada con DNI N° 42895624 y con código de matrícula N° 7002545391; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Gestión directiva y clima laboral en docentes de instituciones educativas de la Ugel 2, Lima -2022**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador GARCIA MENDOZA, YOHANA KARINA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

  
Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda  
Jefa  
Escuela de Posgrado UCV  
Filial Lima Campus Los Olivos

*Autorizado*

  
Lic. Jackeline Cayetano Enciso  
DIRECTORA (a)  
I.E. N° 2004 - RUMAC

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

## Anexo 04. Instrumentos de recolección de datos - Cuestionario

### Cuestionario Educación Virtual

Estimado docente, esta encuesta es anónima le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Me comprometo a que la información dada tenga carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

Muchas gracias.

**A continuación, marque con un aspa (x) dentro del recuadro su respuesta en cuanto a los indicadores propuestos.**

VARIABLE 1. GESTIÓN DIRECTIVA	OPCIONES DE RESPUESTA				
	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
<b>Gestión Estratégica</b>					
1. El directivo implementa espacios y mecanismos para la participación de los docentes en la toma de decisiones en planificación de la gestión escolar.					
2. El directivo motiva a la comunidad educativa a asumir compromiso para el logro objetivos institucionales					
3. El directivo promueve y practica estrategias de prevención y solución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.					
4. El directivo convoca y desarrolla acciones periódicas para evaluar la gestión escolar de manera conjunta					
5. El directivo implementa espacios para informar sobre los avances y logros de la gestión escolar y hacer su rendición de cuentas					
<b>Gestión Pedagógica</b>					
6. Las autoridades del plantel educativo implementan un plan de capacitación para sus colaboradores con el fin de mejorar sus actividades.					
7. El directivo realizar monitoreo pedagógico eventuales para verificar los procesos de enseñanzas de sus docentes					
8. En la entidad educativa permiten que sus docentes puedan realizar innovaciones en sus clases					
<b>Gestión Administrativa</b>					
9. Las planificaciones anuales establecidas por las autoridades para el ámbito educativo se cumplen en su totalidad.					
10. Los directivos de la entidad educativa se preocupan por el mantenimiento adecuado de la infraestructura del plantel y brindan los recursos educativos para sus docentes					
11. Las autoridades de la entidad educativa brindan la asistencia personal cuando los docentes presentan algún inconveniente que influya en sus actividades académicas.					
<b>Gestión Comunitaria</b>					
12. El trato por parte de los directivos influye en las relaciones personales de los docentes					
13. La institución educativa involucra a la comunidad de docente en procesos de integración con la finalidad de mejorar el clima laboral					
14. Los directivos realizan un acompañamiento a los docentes sobre algún inconveniente en su entorno laboral					
15. Los directivos de la entidad buscan solucionar inmediatamente los conflictos generados en el ambiente laboral					

## Anexo 05. Instrumentos de recolección de datos - Cuestionario

### Cuestionario Clima Laboral

Estimado docente, esta encuesta es anónima le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Me comprometo a que la información dada tenga carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.


Muchas gracias

**A continuación, marque con un aspa (x) dentro del recuadro su respuesta en cuanto a los indicadores propuestos.**

VARIABLE 2. CLIMA LABORAL	OPCIONES DE RESPUESTA				
	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
<b>Comunicación</b>					
1. Los directivos de la entidad comunican oportunamente las decisiones que impliquen cambios en el entorno laboral de los docentes					
2. La comunicación entre docentes se da con respeto cuando hay algún tipo de inconveniente laboral					
3. Las propuestas generadas por los docentes tienen un grado de aceptación por parte de los directivos					
4. Los directivos de la entidad educativa emiten comentarios de aceptación por sus metodologías pedagógicas.					
<b>Motivación</b>					
5. En su entorno laboral como docente encuentra satisfacción personal en el lugar donde se desempeña					
6. Los directivos hacen reconocimientos a los docentes cuando han realizado un excelente trabajo					
7. Los docentes perciben que existe prestigio laboral en la entidad donde labora					
8. Se promueve la autonomía para que los docentes puedan innovar en sus clases.					
<b>Confianza</b>					
9. Existe un grado de empatía con los demás docentes al momento de suscitar algún inconveniente laboral					
10. El grado de sinceridad entre los compañeros contribuye a un mejor ambiente de trabajo					
11. Cuando existe algún tema que se dificulta comprender para explicarlo en su clase ud siente la confianza de apoyarse en otro docente de la entidad educativa.					
12. Los docentes confían en el apoyo que brinda los directivos de la entidad educativa para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes.					
<b>Participación</b>					
13. Los directivos de la entidad incentivan a la participación de sus colaboradores en jornadas de integración					
14. Los docentes consideran que el trabajo en equipo pueda mejorar el clima laboral en la institución educativa					
15. Los docentes coordinan los trabajos en equipo para lograr los trabajos institucionales					



## EXPERTO No. 2



UNIVERSIDAD  
CATEDRAL DE VALPARAISO  
ESCUELA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN DIRECTIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Gestión estratégica</b>								
1	El directivo implementa espacios y mecanismos para la participación de los docentes en la toma de decisiones en planificación de la gestión escolar	x		x		x		
2	El directivo motiva a la comunidad educativa a asumir compromiso para el logro objetivos institucionales	x		x		x		
3	El directivo promueve y practica estrategias de prevención y solución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.	x		x		x		
4	El directivo convoca y desarrolla acciones periódicas para evaluar la gestión escolar de manera conjunta	x		x		x		
5	El directivo implementa espacios para informar sobre los avances y logros de la gestión escolar y hacer su rendición de cuentas	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Gestión pedagógica</b>								
6	Las autoridades del plantel educativo implementan un plan de capacitación para sus colaboradores con el fin de mejorar sus actividades.	x		x		x		
7	El directivo realiza monitoreo pedagógico eventuales para verificar los procesos de enseñanzas de sus docentes.	x		x		x		
8	En la entidad educativa permiten que sus docentes puedan realizar innovaciones en sus clases.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Gestión administrativa</b>								
9	Las planificaciones anuales establecidas por las autoridades para el ámbito educativo se cumplen en su totalidad.	x		x		x		
10	El directivo de la entidad educativa se preocupa por el mantenimiento adecuado de la infraestructura del plantel y brinda los recursos educativos para sus docentes.	x		x		x		
11	Las autoridades de la entidad educativa brindan la asistencia personal cuando los docentes presentan algún inconveniente que influya en sus actividades académicas	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Gestión comunitaria</b>								
12	El trato por parte de los directivos influye en las relaciones personales de los docentes.	x		x		x		
13	La institución educativa involucra a la comunidad en procesos de integración con la finalidad de mejorar el clima laboral	x		x		x		
14	Los directivos realizan un acompañamiento a los docentes sobre algún inconveniente en su entorno laboral	x		x		x		
15	Los directivos de la entidad buscan solucionar inmediatamente los conflictos generados en el ambiente laboral	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

✓ Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ x ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]


---

Apellidos y nombres del juez validador: Rodríguez Rojas Milagritos Leonor..... DNI: .....21069112.....


Especialidad del validador: Metodología de la investigación.....

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.  
Especialidad



UNIVERSIDAD  
CATEDRAL DE VALPARAISO  
ESCUELA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Clima laboral**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Comunicación</b>								
1	Los directivos de la entidad comunican oportunamente las decisiones que impliquen cambios en el entorno laboral de los docentes	x		x		x		
2	La comunicación entre docentes se da con respeto cuando hay algún tipo de inconveniente laboral	x		x		x		
3	Las propuestas generadas por los docentes tienen un grado de aceptación por parte de los directivos	x		x		x		
4	Los directivos de la entidad educativa emiten comentarios de aceptación por sus metodologías pedagógicas	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Motivación</b>								
5	En su entorno laboral como docente encuentra satisfacción personal en el lugar donde se desempeña	x		x		x		
6	Los directivos hacen reconocimientos a los docentes cuando han realizado un excelente trabajo	x		x		x		
7	Los docentes perciben que existe prestigio laboral en la entidad donde labora	x		x		x		
8	Se promueve la autonomía para que los docentes puedan innovar en sus clases.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Confianza</b>								
9	Existe un grado de empatía con los demás docentes al momento de suscitarse algún inconveniente laboral	x		x		x		
10	El grado de sinceridad entre los compañeros contribuye a un mejor ambiente de trabajo	x		x		x		
11	Cuando existe algún tema que se dificulta comprender para explicarlo en una clase ud siente la confianza de apoyarse en otro docente de la entidad educativa.	x		x		x		
12	Los docentes confían en el apoyo que brinda los directivos de la entidad educativa para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: Participación</b>								
13	Los directivos de la entidad incentivan a la participación de sus colaboradores en jornadas de integración	x		x		x		
14	Los docentes consideran que el trabajo en equipo pueda mejorar el clima laboral en la institución educativa	x		x		x		
15	Los docentes coordinan los trabajos en equipo para lograr los trabajos institucionales	x		x		x		


Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

✓ Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ x ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Rodríguez Rojas Milagritos Leonor..... DNI: .....21069112.....

Especialidad del validador: Metodología de la investigación.....

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

## EXPERTO No. 3

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN DIRECTIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1: Gestión estratégica</b>								
1	El directivo implementa espacios y mecanismos para la participación de los docentes en la toma de decisiones en planificación de la gestión escolar	x		x		x		
2	El directivo motiva a la comunidad educativa a asumir compromiso para el logro objetivos institucionales	x		x		x		
3	El directivo promueve y practica estrategias de prevención y solución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.	x		x		x		
4	El directivo convoca y desarrolla acciones periódicas para evaluar la gestión escolar de manera conjunta	x		x		x		
5	El directivo implementa espacios para informar sobre los avances y logros de la gestión escolar y hacer su rendición de cuentas.							
<b>DIMENSION 2: Gestión pedagógica</b>								
6	Las autoridades del plantel educativo implementan un plan de capacitación para sus colaboradores con el fin de mejorar sus actividades.	x		x		x		
7	El directivo realiza monitoreo pedagógico eventuales para verificar los procesos de enseñanzas de sus docentes.	x		x		x		
8	En la entidad educativa permiten que sus docentes puedan realizar innovaciones en sus clases.	x		x		x		
<b>DIMENSION 3: Gestión administrativa</b>								
9	Las planificaciones anuales establecidas por las autoridades para el ámbito educativo se cumplen en su totalidad.	x		x		x		
10	El directivo de la entidad educativa se preocupa por el mantenimiento adecuado de la infraestructura del plantel y brinda los recursos educativos para sus docentes.	x		x		x		
11	Las autoridades de la entidad educativa brindan la asistencia personal cuando los docentes presentan algún inconveniente que influya en sus actividades académicas	x		x		x		
<b>DIMENSION 3: Gestión comunitaria</b>								
12	El trato por parte de los directivos influye en las relaciones personales de los docentes.	x		x		x		
13	La institución educativa involucra a la comunidad en procesos de integración con la finalidad de mejorar el clima laboral	x		x		x		
14	Los directivos realizan un acompañamiento a los docentes sobre algún inconveniente en su entorno laboral	x		x		x		
15	Los directivos de la entidad buscan solucionar inmediatamente los conflictos generados en el ambiente laboral	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA**

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


Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo   DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

12 de noviembre del 2022

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

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



Firma del experto informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Clima laboral**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1: Comunicación</b>								
1	Los directivos de la entidad comunican oportunamente las decisiones que impliquen cambios en el entorno laboral de los docentes	x		x		x		
2	La comunicación entre docentes se da con respeto cuando hay algún tipo de inconveniente laboral	x		x		x		
3	Las propuestas generadas por los docentes tienen un grado de aceptación por parte de los directivos	x		x		x		
4	Los directivos de la entidad educativa emiten comentarios de aceptación por sus metodologías pedagógicas	x		x		x		
<b>DIMENSION 2: Motivación</b>								
5	En su entorno laboral como docente encuentra satisfacción personal en el lugar donde se desempeña	x		x		x		
6	Los directivos hacen reconocimientos a los docentes cuando han realizado un excelente trabajo	x		x		x		
7	Los docentes perciben que existe un prestigio laboral en la entidad donde labora	x		x		x		
8	Se promueve la autonomía para que los docentes puedan innovar en sus clases.	x		x		x		
<b>DIMENSION 3: Confianza</b>								
9	Existe un grado de empatía con los demás docentes al momento de suscitar algún inconveniente laboral	x		x		x		
10	El grado de sinceridad entre los compañeros contribuye a un mejor ambiente de trabajo	x		x		x		
11	Cuando existe algún tema que se dificulta comprender para explicarlo en su clase ud siente la confianza de apoyarse en otro docente de la entidad educativa.	x		x		x		
12	Los docentes confían en el apoyo que brinda los directivos de la entidad educativa para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes.	x		x		x		
<b>DIMENSION 4: Participación</b>								
13	Los directivos de la entidad incentivan a la participación de sus colaboradores en jornadas de integración	x		x		x		
14	Los docentes consideran que el trabajo en equipo pueda mejorar el clima laboral en la institución educativa	x		x		x		
15	Los docentes coordinan los trabajos en equipo para lograr los trabajos institucionales	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo   DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

12 de noviembre del 2022

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

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



Firma del experto informante



## Anexo 07. Prueba de confiabilidad

### BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO

#### GESTION DIRECTIVA

#### MUESTRA 20 DOCENTES

GESTION DIRECTIVA														
GESTION ESTRATEGICA					GESTION PEDAGOGICA			GESTION ADMINISTRATIVA			GESTION COMUNITARIA			
3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3
3	5	5	4	3	2	5	4	5	5	4	1	4	4	5
4	4	4	4	4	3	2	3	5	3	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3
4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4
3	3	2	3	3	3	5	3	4	4	4	5	1	2	2
2	2	2	2	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4
4	2	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	2	3	2	2	3	3	5	4	4	4	4	4	3	2
3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2	4	2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
3	2	5	2	2	5	5	5	5	2	1	5	2	3	2
5	5	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
3	3	2	3	2	3	5	3	4	5	4	5	5	5	2
4	5	5	4	2	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	15

**BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO  
CLIMA LABORAL  
MUESTRA 20 DOCENTES**

CLIMA LABORAL														
COMUNICACIÓN				MOTIVACION				CONFIANZA				PARTICIPACIÓN		
4	3	3	3	3	2	5	5	2	3	5	3	3	5	5
5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	3	3	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	5
4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4
3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
2	3	2	2	4	2	3	5	3	4	5	5	4	5	5
2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	5	5
2	3	2	3	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	4
3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3
1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
3	4	3	2	3	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5
4	2	4	2	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	5	5	4	5	2	5	4	4	4	5	5
2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	5	3
5	5	4	5	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5
3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	5
5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	15





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, RODRIGUEZ ROJAS MILAGRITOS LEONOR, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Gestión directiva y clima laboral en docentes de insituciones educativas de la Ugel 2, Lima - 2022", cuyo autor es GARCIA MENDOZA YOHANA KARINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 05 de Enero del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
RODRIGUEZ ROJAS MILAGRITOS LEONOR <b>DNI:</b> 21069112 <b>ORCID:</b> 0000-0002-8873-1785	Firmado electrónicamente por: MLRODRIGUEZR1 el 05-01-2023 13:11:16

Código documento Trilce: TRI - 0510145