



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones
educativas, Laredo 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORA:

Palacios Camacho, Nesty Yoly (orcid.org/0009-0008-4665-6626)

ASESORES:

Dra. Duran Llaro, Kony Luby (orcid.org/0000-0003-4825-3683)

Dr. Mucha Hospinal, Luis Florencio (orcid.org/0000-0002-1973-7497)

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

TRUJILLO – PERÚ
2024

DEDICATORIA

A mis padres: Segundo Palacios Castillo y Yolanda Camacho Núñez, por inculcarme desde pequeña a ser consciente de que el estudio es importante y por brindarme su apoyo incondicional.

A mi hija Ariana Larios Palacios, por enseñarme a que no existen obstáculos, si tienes claro a donde quieres llegar. Por ser mi fortaleza, motivación y por sus diversas muestras de amor.

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi amado Padre Celestial, por todas sus bendiciones, por permitirme tener buena salud y culminar mi tesis de maestría de manera satisfactoria.

A mis asesores, quienes me brindaron su guía, conocimientos y consejos para que mi tesis pueda ser ejecutada y culminada de manera efectiva y óptima.

También a los directores y docentes de las diez Instituciones Educativas del Distrito de Laredo, por haberme brindado su apoyo y autorización para aplicar mi investigación.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, DURAN LLARO KONY LUBY, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023", cuyo autor es PALACIOS CAMACHO NESTY YOLY, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, 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 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.

TRUJILLO, 02 de Mayo del 2024

| Apellidos y Nombres del Asesor: | Firma |
|--|--|
| KONY LUBY DURAN LLARO DNI: 18227474 ORCID: 0000-0003-4825-3683 | Firmado electrónicamente por: KDURAN el 15-05- 2024 18:00:24 |

Código documento Trilce: TRI - 0744178

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR/ AUTORES



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, PALACIOS CAMACHO NESTY YOLY estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

| Nombres y Apellidos | Firma |
|--|--|
| NESTY YOLY PALACIOS CAMACHO DNI: 18166665 ORCID: 0009-0008-4665-6626 | Firmado electrónicamente por: NYPALACIOS el 02-05- 2024 20:07:39 |

Código documento Trilce: TRI - 0744181

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Declaratoria de autenticidad del asesor..... | iv |
| Declaratoria de originalidad del autor/ autores | v |
| Índice de contenidos | vi |
| Índice de tablas..... | vii |
| Índice de figuras | viii |
| Resumen..... | ix |
| Abstract | x |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| III. METODOLOGÍA..... | 38 |
| 3.1.Tipo y diseño de investigación | 38 |
| 3.2.Variables y operacionalización..... | 38 |
| 3.3.Población, muestra y muestreo..... | 40 |
| 3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 40 |
| 3.5.Procedimientos | 41 |
| 3.6.Método de análisis de datos | 42 |
| 3.7.Aspectos éticos..... | 42 |
| IV. RESULTADOS..... | 43 |
| V. DISCUSIÓN..... | 50 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 57 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 58 |
| REFERENCIAS | 59 |
| ANEXOS | 78 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Resultados de la variable Desempeño directivo..... | 43 |
| Tabla 2 Dimensiones de Desempeño directivo | 43 |
| Tabla 3 Resultados de la variable Clima organizacional | 44 |
| Tabla 4 Dimensiones del Clima organizacional..... | 45 |
| Tabla 5 Relación entre el Desempeño directivo y el Clima organizacional | 46 |
| Tabla 6 Relación entre el Desempeño directivo y la Comunicación..... | 47 |
| Tabla 7 Relación entre el Desempeño directivo y la Motivación | 47 |
| Tabla 8 Relación entre el Desempeño directivo y la Confianza | 48 |
| Tabla 9 Relación entre el Desempeño directivo y la Participación | 48 |
| Tabla 10 Tabla de operacionalización de variables..... | 78 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Diagrama de diseño de la investigación | 38 |
|---|----|

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional en instituciones educativas de Laredo en 2023. El estudio fue aplicado, con un diseño de investigación no experimental de alcance correlacional. La población fue de 571 docentes de educación básica y la muestra de 130 docentes seleccionados con muestreo no probabilístico por conveniencia. Los instrumentos para medir el desempeño directivo y el clima organizacional fueron validados por expertos y demostraron alta confiabilidad (Alfa de Cronbach: 0.934 y 0.969). El análisis de datos incluyó estadísticas descriptivas e inferenciales, utilizando la prueba de correlación Tau-b de Kendall. Los resultados revelaron una significativa correlación ($p < 0.01$) entre el desempeño directivo y el clima organizacional (coeficiente Tau – b de Kendall: 0.511), indicando una asociación positiva de grado moderada. Además, asociaciones positivas significativas se encontraron entre el desempeño directivo y la comunicación, motivación, confianza y participación ($p < 0.01$); en las instituciones educativas de Laredo en 2023. Por lo tanto, se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Palabras clave: Desempeño directivo, Clima organizacional, Educación básica.

ABSTRACT

The objective of the study was to determine the relationship between managerial performance and the organizational climate in educational institutions in Laredo in 2023. The study was applied, with a non-experimental research design of correlational scope. The population was 571 basic education teachers and the sample was 130 teachers selected with non-probabilistic convenience sampling. The instruments to measure managerial performance and organizational climate were validated by experts and demonstrated high reliability (Cronbach's Alpha: 0.934 and 0.969). Data analysis included descriptive and inferential statistics, using Kendall's Tau-b correlation test. The results revealed a significant correlation ($p < 0.01$) between managerial performance and organizational climate (Tau coefficient - Kendall's b: 0.511), indicating a moderate positive association. Furthermore, significant positive associations were found between managerial performance and communication, motivation, trust and participation ($p < 0.01$); in the educational institutions of Laredo in 2023. Therefore, it is concluded that the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected.

Keywords: Management performance, Organizational climate, Basic education.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente es de suma importancia evaluar el desempeño de los directivos de un centro de instrucción ya que este podría impactar en distintos aspectos del proceso de enseñanza aprendizaje. Particularmente, el desempeño directivo podría estar asociado al clima organizacional, que involucra las relaciones que establecen los integrantes de un centro educativo, en especial el personal docente. Así, la problemática del vínculo entre el clima organizacional y el desempeño directivo es muy importante para toda gestión educativa de calidad, en la medida que el clima organizacional también podría impactar en indicadores clave como el nivel de logro de los discentes, o la buena convivencia escolar (Bravo-Sanzana et al., 2023).

Lamentablemente, en varios países no existe una regulación política que establezca los criterios necesarios para ocupar cargos de dirección en instituciones educativas, ya sea en el ámbito de la dirección de la escuela o de departamentos específicos; por consiguiente, es común que en estos cargos se encuentren los docentes con mayor antigüedad, quienes podrían carecer de la formación adecuada para desempeñar con eficacia las funciones requeridas. O, por el contrario, se podría producir el nombramiento de directivos con escasa experiencia y formación, lo cual tendría un efecto perjudicial en el ambiente organizacional de los colegios y, a su vez, afectar negativamente a los estudiantes en su aprendizaje (UNESCO, 2021).

En el caso del Perú, la administración pública de las escuelas correspondientes a la educación básica puede sufrir de diversos obstáculos. Los directores en un ambiente poco favorable tanto en el aspecto laboral como en el organizacional tienden a poseer un nivel bajo de desempeño. La explicación para esta circunstancia radica en la escasez de recursos didácticos, una infraestructura limitada para el desempeño y el desarrollo de las actividades curriculares, salarios pauperizados con los que terminan en trabajos adicionales; todas estas circunstancias terminan afectando la formación académica de los estudiantes, quienes suelen estar por debajo de los estándares internacionales (Torre, 2021).

Asimismo, el desempeño directivo es fundamental en la creación de entornos organizacionales cooperativos, adaptables, creativos, comprometidos y acogedores, elementos fundamentales que pueden mejorar la percepción de los miembros del ámbito educativo para fomentar la creación de condiciones que sean propicias para la renovación en el mismo sector (López et al., 2019). De tal manera, se considera al desempeño directivo como determinante en la toma del rumbo educativa de una institución, además de un factor importante para lograr las metas a través de estrategias apropiadas; de esta forma, es necesario para los que dirigen una escuela tener habilidades gerenciales para que pueda dirigir y movilizar todos los recursos disponibles para lograr objetivos organizacionales (Bukman y Happy, 2020).

En el caso del clima organizacional, este es un elemento crucial para alcanzar la eficiencia y eficacia en los centros educativos, y como se sabe está influenciado por diversos factores físicos y emocionales. Su naturaleza es dinámica y puede variar tanto de un momento a otro como de una organización a otra. Es uno de los muchos factores que influyen en la obtención de las metas de la institución (Martínez y Valenzo, 2020). En las instituciones educativas se presenta una inevitable variación del clima organizacional transitando entre uno favorable hasta encontrarse con entornos adversos. Los maestros y trabajadores en general prefieren evidentemente un clima favorable porque este permite generar un entorno que favorece la satisfacción de las demandas individuales potenciando, de esta forma, el desempeño; lo que finalmente se transforma en la mejor estrategia para poder lograr las metas (Bukman y Happy, 2020).

Así, se halló que un centro educativo de este distrito el 61 % de docentes consideraba que existe un nivel reducido y limitado en el desempeño de los líderes de la organización educativa y su entorno institucional (Saucedo, 2021), mientras que en otro centro de enseñanza de Laredo se encontró que la gestión directiva estaba relacionada estrecha y significativamente con el desempeño de los maestros, el cual como se sabe está también asociado al clima organizacional (Castillo, 2019). La asociación entre el desempeño

directivo y el clima organizacional en sectores educativos es una cuestión de gran relevancia en la literatura académica. Numerosos estudios han demostrado que la capacidad dirigente y los adecuados procesos de gestión por parte los directivos escolares pueden influir significativamente en el funcionamiento de la institución en la que se desempeñan. Además, los entornos institucionales son un constructo ampliamente estudiado dentro de la gestión pública y se identifica como condición esencial que permite potenciar la productividad y mejorar el bienestar dentro del sistema organizativo (Sonmez y Adiguzel, 2020).

En el caso de Laredo, donde se realizó la investigación, dentro de la provincia de Trujillo, se ha podido identificar que existe una problemática seria con respecto a la función de los directivos y el clima organizacional, cuyas causas posibles son: deficiencias en el desempeño directivo debido a problemas en la gestión de procesos pedagógicos como un reducido apoyo para la planificación curricular a causa de una ineficaz comunicación entre directivos y la plana docente, también la falta de liderazgo y motivación por parte de los directivos. Asimismo, una limitada gestión del bienestar puede desencadenar en relaciones interpersonales conflictivas. Lo mencionado anteriormente compromete la gestión y toma de decisiones para llegar a acuerdos, de igual forma frena el poder realizar una ejecución óptima de las estrategias adecuadas para el correcto desarrollo de los aprendizajes. Por su parte, el clima organizacional se transforma en una zona hostil, donde no existen buenas relaciones laborales entre colegas debido a la falta de una comunicación asertiva, así como la escasa valoración y apreciación de relaciones e incluso hay falta de confianza y participación, donde hay insuficiente disposición de trabajar en equipo y realizar coordinaciones efectivas. Esto implica que los directivos no lleguen a ejercer un liderazgo estratégico que guie a sus docentes, personal administrativo y de servicio a cumplir con sus objetivos establecidos, perjudicando de esta manera a las instituciones.

De esta manera, el problema del presente estudio queda formulado así: ¿Qué relación existe entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023?

Desde un punto de vista teórico, esta indagación se basa en un fundamento sólido. Por lo tanto, esta investigación se basó en una sólida base teórica y contribuye a la comprensión y aplicación de estos conceptos en los marcos específicos de acción en los colegios.

De un modo práctico, el estudio abordó una problemática real y urgente en los centros de instrucción de Laredo. La ausencia de regulación y criterios claros para la selección y evaluación de directivos, así como las condiciones laborales desafiantes, pueden efectuar un cambio poderoso en el desempeño de los directivos influyendo enormemente en la calidad del servicio educativo que se brinda. Este proyecto de tesis proporciona información relevante y práctica que puede ser utilizada por las autoridades educativas y las instituciones escolares para desarrollar el proceso de extracción, formación y examinación de los directivos, así como para crear un clima organizacional en mejores condiciones.

En cuanto a la metodología, el recojo de datos, el examen y la interpretación de los hallazgos se llevaron a cabo utilizando métodos científicos rigurosos, lo que garantiza la validez y la confiabilidad de los elementos encontrados. El enfoque metodológico permitió establecer una relación sólida y empíricamente respaldada entre el desempeño directivo y el clima organizacional en los centros de instrucción.

Finalmente, desde una perspectiva social, este proyecto de tesis tiene un impacto poderoso en la sociedad. La calidad del proceso de enseñanza es un factor crucial para el desenvolvimiento de una comunidad y la formación de futuras generaciones. Al mejorar la selección y el desempeño de los directivos, así como el clima organizacional en las instituciones educativas, se contribuye directamente a la mejora de la calidad de la educación. Esto no solo beneficia a los estudiantes, sino que también tiene un impacto positivo en la comunidad en general al promover una sociedad más educada y competente.

El objetivo general es el siguiente: Determinar si existe relación entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023. Y los objetivos específicos los que se muestran a continuación: a) Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023; b) Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas, Laredo 2023; c) Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023; d) Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, Laredo 2023.

La hipótesis del estudio quedó formulada de la siguiente manera: Sí existe relación entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023. Y las hipótesis específicas son las siguientes: a) Sí existe relación entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023; b) Sí existe relación entre el desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas, Laredo 2023; c) Sí existe relación entre el desempeño directivo y la confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023; d) Sí existe relación entre el desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, Laredo 2023.

II. MARCO TEÓRICO

En este estudio se examinaron trabajos de investigación en el área internacional, nacional y local.

La investigación de Quiroz (2020) tuvo por meta encontrar una vinculación entre la función dirigencial y clima organizacional en escuelas municipales de Chile. La metodología presentó la perspectiva cuantitativa y se utilizó un diseño que no presentaba experimentación entre variables, con alcance correlacional. La representación muestral consistió en 94 maestros de cinco escuelas municipales, a quienes se les entregaron dos cuestionarios que habían sido validados. Como resultado se obtuvo que mediante la prueba Chi al cuadrado, se halló una correlación significativa ($p < 0.05$) entre los factores de liderazgo y las dimensiones del clima organizacional (realidad socioeducativa, identificación docente y compensación). La conclusión de esta indagación es que sí existe una vinculación entre la capacidad de dirigir de la dirección y el clima de la organización indicada.

El enfoque en escuelas municipales en Chile ofrece una perspectiva latinoamericana relevante. La prueba de correlación y la conclusión clara respaldan la relevancia del estudio. Sin embargo, la diferencia en sistemas educativos y culturas podría afectar la aplicabilidad de los hallazgos en las instituciones educativas.

El estudio de Portilla-García et al. (2023), tuvo como meta encontrar la vinculación entre la función directiva y el clima organizacional en centros de educación básica a nivel global. Para tal planteamiento se estableció una revisión rigurosa sobre investigaciones realizadas sobre la problemática señalada, identificando 25 artículos que cumplieron las condiciones de inclusión planteadas. Como resultado se halló que uno de los principales objetivos de los líderes educativos es crear un ambiente favorable. Muchos estudios actuales se enfocan en demostrar cómo los estilos de liderazgo transformacional afectan a los docentes. Se descubrió que el liderazgo de la autoridad de la escuela tiene un impacto positivo en el crecimiento del clima organizacional observado por los docentes. En conjunto, la motivación se presentó como el medio por el cual se puede influir en el clima escolar.

Además, según los conocimientos investigados, el líder escolar adecuado debe establecer una distribución que inspire entusiasmo y fomente la colaboración entre todos los miembros de la institución. En conclusión, sí existe relación entre las variables en el sector que brinda servicios educativos.

El estudio de Portilla-García et al. (2023) ofrece una valiosa perspectiva global sobre la vinculación entre la función directiva y el clima organizacional en centros de educación básica. La revisión sistemática identificó que el liderazgo transformacional impacta positivamente en el clima escolar, demostrando que los líderes educativos pueden influir en el ambiente institucional a través de la motivación. El énfasis en la creación de un entorno propicio y la promoción de la colaboración refuerza la importancia de un liderazgo efectivo para mejorar el desempeño directivo y el clima organizacional en instituciones educativas, lo cual es aplicable al contexto de colegios en Laredo, Perú.

El trabajo investigativo de Pino-Tapias et al. (2022), estableció como meta identificar la relación entre la función directiva y el clima organizacional en el sector educación, a nivel global. Para esto se aplicó la metodología de la revisión sistemática de la literatura, revisando libros, artículos de revistas indexadas y material digital sobre esta problemática. Como resultado se obtuvo que las instituciones educativas enfrentan cada vez más situaciones que deben resolverse, lo que requiere líderes que garanticen el éxito de los procesos educativos. Las personas que viven en una institución educativa entretejen vínculos de diferentes maneras, por lo que, si no se crea un clima organizacional favorable, el entorno podría tornarse pesado para todos. Si la vida se desarrolla en la escuela, el líder debe considerar las enseñanzas de humanidad que debe implementar para el desarrollo completo de los participantes del proyecto educativo. El trabajo concluyó la presencia de correlación para la variable función directiva y el entorno en organizaciones de enseñanza.

Pino-Tapias et al. (2022) contribuyen al estudio al destacar la necesidad de líderes que garanticen el éxito de los procesos educativos en un contexto

global. La revisión sistemática subraya la importancia de crear un clima organizacional favorable para evitar que el entorno educativo se vuelva pesado. Además, resalta la responsabilidad del líder en impartir enseñanzas de humanidad para el desarrollo integral de los participantes del proyecto educativo. Este enfoque refuerza la relación entre la función directiva y el clima organizacional en centros de enseñanza, proporcionando *insights* valiosos para la realidad educativa en localidad.

La indagación científica de Misad et al. (2022), tuvo como meta determinar si la gestión directiva tiene relación con el clima organizacional en escuelas de América Latina. Para esto se aplicó una perspectiva de investigación cualitativa, hermenéutica y documental. Con base en los hallazgos, los líderes están pasando de un tipo de gestión ligado a lo administrativo a una gestión en función de procesos pedagógicos, que se convierte en indispensable para garantizar un servicio educativo de mayor calidad que los tiempos actuales requieren. Los directivos deben destacarse por sus habilidades emotivas y sociales que les sirve para vincularse estrechamente con las personas a su alrededor dentro de la estructura en los centros de instrucción, así como con la comunidad educativa en general, y trabajar para crear un entorno educativo agradable que fomente mejores labores pedagógicas y fortalezca el aprendizaje. Sin embargo, para que este tipo de gestión mejore se debe priorizar el fortalecimiento del clima escolar más allá de solo mantener un conocimiento en la gestión escolar, se debe garantizar la permanencia de directores que puedan aplicar efectivamente las normas. La investigación concluyó la presencia de una correspondencia entre las formas de gestión de los directivos con el clima de la organización en mención.

La indagación científica de Misad et al. (2022) aborda la relación entre la gestión directiva y el clima organizacional en escuelas de América Latina, ofreciendo una perspectiva cualitativa y hermenéutica. Destaca la transición hacia la gestión de aspectos pedagógicos desde una anterior administración más vinculada a los negocios para poder efectuar mejoras en los aspectos educativos en cuanto a la calidad. Son imprescindibles los conocimientos

socioemocionales necesarias para establecer relaciones con los demás colaboradores dentro de los entornos educativos, reforzando la idea de que la gestión directiva impacta en la creación de un entorno educativo agradable y en la promoción de buenas prácticas pedagógicas, hallazgos relevantes para el contexto educativo.

El trabajo investigativo de Viejó-León et al. (2023), planteó la meta de identificar la correspondencia entre el desempeño manifestado por los directivos y el clima organizacional en centros de enseñanza de Ecuador. Para esto se hizo uso de un diseño bibliográfico de tipo documental. Como resultado se obtuvo que el rendimiento de los maestros está relacionado con múltiples factores que influyen en el comportamiento de los miembros del grupo y el ambiente laboral, con especial atención al rendimiento de los líderes, ya que un líder competente puede lograr significativos avances en su grupo de maestros. Para comprender las condiciones administrativas de un entorno educativo público, es fundamental comprender sus ventajas y desventajas, así como sus fortalezas y debilidades. Esto ayudará a maximizar el uso de las habilidades, conocimientos y el rendimiento de cada maestro en la institución. En conclusión, sí existe vinculación entre el desempeño directivo y el clima organizacional en centros de enseñanza.

Viejó-León et al. (2023) en su investigación sobre la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional en centros de enseñanza en Ecuador, contribuyen al resaltar la importancia del liderazgo competente en el rendimiento de los maestros. Su enfoque bibliográfico destaca que comprender las condiciones administrativas del entorno educativo es esencial para maximizar el uso de habilidades y conocimientos de los maestros. Esta perspectiva es relevante para colegios en Laredo, Perú, al sugerir que la vinculación entre el desempeño directivo y el clima organizacional impacta directamente en el rendimiento del personal educativo y, por ende, en la calidad general de la educación.

A nivel nacional se cuenta con los siguientes trabajos de investigación como el de Chavez y Chauca (2020), que tuvo por objetivo medir el vínculo que se presenta entre las maneras de dirigir y el clima en una organización

vinculada al sector educativo. Esta indagación cuantitativa no empleo la manipulación de la realidad, contando, además, con un alcance que pretendía correlacionar las variables en cuestión y, estableciéndose una población de 50 docentes del área de salud; se utilizó el software estadístico llamado SPSS; los datos se consiguieron a través de la encuesta. Como resultado se obtuvo que las formas de dirigir no están relacionadas con el clima; además las maneras de dirigir y los grados organizacionales no tienen lazo con las edades; el género también se consideró una variable independiente de estas formas de ejercer la dirección; la condición de trabajo sí está asociada al clima organizacional. Sin embargo, el estado civil sí está asociado a los estilos de liderazgo y el clima organizacional; el género está asociado en los niveles organizacionales; y los estilos de liderazgo están vinculados a las condiciones de trabajo. En conclusión, sí existe relación entre la función directiva y el clima organizacional.

Este estudio peruano se alinea geográficamente con la investigación propuesta. La falta de vínculo que se presenta entre las maneras de dirigir y el clima en una organización podría indicar la importancia de factores específicos en el contexto educativo peruano que deben ser explorados.

La pesquisa de Romero y Campana (2022) planteó identificar la vinculación entre la gestión ejecutiva y el clima institucional de una organización de instrucción. Para tal efecto, se empleó metodológicamente un paradigma cuantitativo, analizando las variables de la forma en la que aparecen en la realidad, con un alcance de correlación; además, la muestra fue de 44 maestros. Los resultados mostraron la presencia de un vínculo positivo entre la gestión ejecutiva y el clima de la organización ($Rho = 0.520$) con un valor p menor a 0.05, y también entre la variable vinculada a los directivos y los aspectos abarcados por el clima organizacional con valores p menores a 0.05. Por consiguiente, sí se acepta la vinculación entre las variables indicadas.

Esta investigación muestra sólidamente la vinculación positiva entre la función directiva y el clima de la organización en un contexto educativo. Los

resultados respaldan la idea de que esta relación puede ser replicada en una institución similar.

El estudio de La Torre (2021), tuvo como meta determinar la relación entre el desempeño directivo y el clima institucional en un centro de enseñanza del Cusco, año 2019. Para esto se aplicó una metodología cuantitativa, de alcance correlacional, con un diseño no experimental, transversal, aplicando dos cuestionarios a los docentes de la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao, del Cusco. Como resultado se obtuvo un coeficiente de correlación Tau-b de Kendall de 0.896, con un valor $p < 0.05$, lo que supone la existencia de una correlación significativa fuerte entre las variables. Se concluyó en que sí existe vinculación entre desempeño directivo y clima organizacional en un centro de enseñanza.

El estudio de La Torre (2021) ofrece una valiosa contribución al entendimiento de la relación entre desempeño directivo y clima organizacional en un contexto educativo específico del Cusco. La metodología cuantitativa aplicada, con cuestionarios a docentes en el centro Inca Ripaq de Ccorao, proporcionó un sólido coeficiente de correlación Tau-b de Kendall de 0.896, con un valor $p < 0.05$, indicando una correlación significativa y fuerte entre las variables. Este hallazgo es relevante para el contexto de colegios en Laredo, Perú, al sugerir que un liderazgo efectivo puede tener un impacto significativo en la percepción del clima organizacional por parte de los docentes.

El trabajo investigativo de Chacón-Rosas (2021), tuvo como propósito identificar la vinculación, dentro de un colegio en Arequipa, entre función directiva y su clima de organización. En ese sentido, se aplicó la metodología cuantitativa, tomando un diseño que no representaban una experimentación ya que las variables no se manipularon, y debido a la toma de la muestra el estudio también fue transversal buscando un nivel de correlación, haciendo uso de instrumentos debidamente validados. Esta indagación mostró un nivel bajo pero significativo de correlación con un coeficiente de 0.090, esto demostró un nivel débil de vinculación entre las variables. La conclusión

indicó la existencia de relación dentro de esta institución arequipeña entre su clima y el desempeño de sus directivos.

Chacon-Rosas (2021) amplía la comprensión al explorar la vinculación entre la función directiva y el clima organizacional en una institución educativa de Arequipa. Aunque el coeficiente de correlación resultante fue de 0.290, indicando una correlación positiva débil, la significancia estadística refuerza la existencia de una conexión. Este estudio proporciona una perspectiva útil para el análisis de colegios en Laredo, ya que sugiere que incluso correlaciones débiles pueden tener implicaciones prácticas en la mejora del clima organizacional.

El estudio de Amado-Gutierrez (2022), estableció el objetivo de identificar la vinculación que se puede presentar entre la función de los directivos y el clima en una organización que brinda enseñanza en la región de Puno. Para esto se aplicó una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental, transversal, de alcance correlacional, aplicando dos cuestionarios validados a una muestra de 103 directores de centros de enseñanza de Puno. Como resultado se obtuvo un coeficiente de correlación de grado moderado ($r = 0.573$), con un valor p menor a 0.05, por tanto, se verificó la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre las variables. En conclusión, sí existe vinculación entre desempeño directivo y clima organizacional en centros de enseñanza.

El trabajo investigativo de Amado-Gutierrez (2022) ofrece una visión específica de la vinculación entre desempeño directivo y clima organizacional en centros de enseñanza de Puno. La metodología cuantitativa aplicada a directores ayudó a determinar niveles moderados de correlación, estableciendo un nivel significativo a 0.05 y un coeficiente r de 0.053. Este resultado fundamentó la presencia de correlación con significancia estadística para las variables en cuestión. Este estudio proporciona *insights* valiosos para la realidad educativa en Laredo, Perú, al destacar la importancia de un liderazgo efectivo en la configuración del clima organizacional en las instituciones educativas.

A nivel local se identificaron los siguientes antecedentes como el de Camacho (2019), quien estableció como meta conocer el vínculo entre la función directiva y clima organizacional en un centro de instrucción. La metodología que contó con una perspectiva cuantitativa se basó en un diseño que de no manipulación de variables (no experimental) y buscó la correlación entre las mismas, aplicando dos cuestionarios a una muestra de 38 docentes. Como resultado se obtuvo que sí existe vínculo significativo entre liderazgo directivo y clima organizacional con un grado de 0.903 entre los datos, y un valor p menor a 0.001 (prueba Chi al cuadrado). Se llegó a la conclusión de la presencia de vinculación para las variables que se plantearon en la investigación.

Este estudio proporciona un antecedente local relevante, respaldando la existencia de correspondencia entre la función ejecutiva y el clima organizacional en una institución dedicada también al brindar los servicios de formación educativa.

En la provincia de Gran Chimú, La Libertad, Castañeda – Cava (2021), tuvo por objetivo establecer el vínculo entre el desempeño directivo y el clima organizacional en un centro de instrucción. La metodología que se planteó fue de carácter cuantitativa sin experimentación con las variables, transversal y teniendo un alcance de correlación. La representación de la población se configuró en una muestra constituida por 25 docentes e integrantes del personal directivo de un centro de enseñanza de Gran Chimú, aplicándoseles dos cuestionarios, debidamente validados. Como resultado se obtuvo que un 80 % del personal directivo presenta un buen nivel, y el clima organizacional es bueno en un 96 %. Asimismo, se identificó una correlación alta ($r = 0.702$) y positiva ($p < 0.01$) entre la variable gestión educativa en la función de los directivos y el clima organizacional para la muestra seleccionada. Se resuelve que sí se constituye una vinculación para las variables abordadas en este estudio.

Aunque el tamaño de la muestra es pequeño, el estudio destaca una alta correlación positiva entre gestión educativa y clima institucional, lo cual es valioso para la investigación propuesta en un colegio.

En La Libertad, dentro de la provincia de Sánchez Carrión, Aguilar - Correa (2019), tuvo por meta identificar la vinculación para la variable que abarca el desempeño del liderazgo de la dirección y el clima de una organización que brinda educación pública. La metodología empleada fue cuantitativa, el diseño se implementó orientado a no manipular variables, es decir, fue no experimental con un corte que atravesaba un solo momento de recolección de datos buscando establecer una correlación, administrando dos cuestionarios tipo Likert a una muestra no probabilística de 35 docentes. Como hallazgo se consiguió que sí existe relación entre función directiva y clima organizacional, con un grado medio ($Rho = 0.432$), y un valor p menor a 0.05. Por los resultados se concluyó la evidencia de vinculación entre la variable que abarca el desempeño del liderazgo de la dirección y el clima de la institución.

El estudio presenta una vinculación para la variable que abarca el desempeño del liderazgo de la dirección y el clima de una organización que brinda educación pública, respaldando la importancia de explorar esta relación a nivel local.

En Trujillo, Inguanse (2022), se planteó como objetivo definir el vínculo para la variable función de los directivos con el clima organizacional en un par de colegios del mismo distrito. Para esto se empleó una metodología que no implicó la manipulación de variables por lo cual, fue no experimental y en cuanto al enfoque se determinó por medio de métodos cuantitativos, también fue transversal de alcance correlacional, aplicándose el Test de Liderazgo Pedagógico del Director de Peláez y el Test de Clima Organizacional de Martín, a una muestra de 150 docentes. Como resultado se obtuvo que una mayoría indica que el liderazgo directivo es muy bueno y el clima institucional también (57.3 % y 49.4 %, respectivamente). Además, se determinó la presencia de asociación estadística para las variables que se plantearon ($Rho = 0.742$; valor $p < 0.01$), y también entre la variable asociada a la función de los líderes educativos confrontadas con los aspectos de la variable vinculada al clima de los colegios. Por otro lado, sí se identificaron diferencias significativas entre ambas instituciones educativas. Finalmente,

se desarrolló un modelo donde las variables centro educativo, nivel académico, condición de trabajo y gestión organizacional explican el buen nivel del clima organizacional en la muestra seleccionada. Se llegó a concluir en que sí existe vínculo entre liderazgo directivo y clima organizacional.

El estudio local destaca una asociación estadística para ambas variables descritas en la investigación. La inclusión de variables adicionales proporciona una comprensión más completa de la relación.

En Pataz, La Libertad, Delgado-Orbegoso (2022), tuvieron como meta establecer la relación entre la función directiva y el clima organizacional en un centro de enseñanza. Para esto realizaron su estudio bajo una perspectiva cuantitativa que presentó un diseño que establece la no manipulación de variables, esto quiere decir que fue no experimental, transversal. Como resultado se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.712 con un valor p menor a 0.05, siendo así que sí existe correlación positiva significativa entre las variables. Se concluyó en que sí existe vinculación para las variables que definen la función directiva y el clima en la institución educativa.

Este antecedente local es relevante porque señala que sí existiría relación entre las variables del estudio, planteando un punto de apoyo para los trabajos que abordan esta problemática.

Revisados los principales antecedentes, se pasará a plantear las definiciones conceptuales y teorías relacionados con las variables del estudio.

El desempeño directivo consiste en todo el grupo de actividades que desenvuelven los encargados en los órganos de dirección de una organización en función del trabajo que tienen a su cargo, en base a criterios que se corresponden con determinadas políticas educativas (Ortiz, 2022).

El desempeño directivo en el caso particular de los centros de enseñanza, estaría relacionado con el grado de integración entre el aparato administrativo y académico, lo que generaría un clima de trabajo ideal, sobre todo en situaciones complejas como la reciente pandemia del covid-19

(Acosta et al., 2021). Igualmente, en otro estudio se identificó que la coordinación laboral era la dimensión clave en un estilo de liderazgo directivo en educación secundaria (Sitanggang et al., 2022), y también se estableció que la formación de Comunidades de Aprendizaje Profesional podría favorecer el desarrollo de las capacidades de los directos en aspectos pedagógicos dentro de las instituciones de aprendizaje, mejorando el rendimiento de sus estudiantes (Cueto et al., 2020).

Por otro lado, junto con el estilo de liderazgo directivo estaría el liderazgo empoderante, que estaría positivamente asociado con la toma de responsabilidades por parte de los trabajadores (Kim et al., 2023). Este estilo empoderante estaría asociado también con una mayor satisfacción con el líder y compromiso afectivo (Mukherjee y Mulla, 2022), con el reordenamiento y estructuración de los elementos del trabajo mediante el establecimiento de interactivos para afrontar cambios de situación (Rico et al., 2022).

Sin embargo, el estilo de liderazgo directivo sería adecuado para situaciones de emergencia, donde se deben tomar decisiones rápidas (Post et al., 2022). Asimismo, se identificó que este estilo de liderazgo estaría asociado a un equipo que busca que las tareas se hagan siempre bien (Beylat et al., 2020) y a un compromiso continuo, factor que a su vez impactaría en la conducta laboral innovativa (Mutmainnah et al., 2022). Finalmente, también se ha establecido que un cuerpo directivo no debe adaptarse totalmente al clima de su organización (*Managerial Fit*), dado que esto podría afectar el desempeño laboral de la misma (Rutherford, 2017).

El desempeño directivo en instituciones educativas abarca varios aspectos clave que resultan de vital relevancia para promover el éxito de las organizaciones en todo aspecto. La dirección del desempeño en una organización, incluyendo instituciones educativas, refleja la imagen de su visión y misión. El liderazgo directivo tiene la responsabilidad de comunicar y encarnar estos principios, proporcionando una guía clara para el personal y los estudiantes (Riyadh et al., 2023).

El desempeño de los directivos, en este caso, los líderes educativos, se evalúa en función de cómo llevan a cabo funciones clave como la dotación de personal, la planificación, la investigación, la coordinación y la negociación. Un buen desempeño en estas áreas contribuye al éxito general de la institución (Silva et al., 2023).

El desempeño de los directivos está intrínsecamente ligado al éxito de la organización. Su efectividad en la gestión y liderazgo desempeña un papel crucial vinculado al aumento de las habilidades y rendimiento general dentro de la institución de formación regular (Riyadh et al., 2023).

El desempeño de los gerentes depende de cuánto se alinee la productividad individual con los estándares establecidos por la organización. En el ámbito educativo, esto puede traducirse en el logro de objetivos académicos, el desarrollo del personal docente y la implementación eficiente de políticas educativas (Mah'd, 2020).

El bajo desempeño de los empleados, que incluye docentes y personal administrativo, se considera un obstáculo significativo para el éxito de la institución. Los líderes educativos deben abordar y mejorar el desempeño de su equipo de trabajo para poder llevar adelante las actividades y cumplir con las metas institucionales (Silva et al., 2023).

El desempeño se vincula tanto con las facetas de comportamiento como con los resultados. Esto implica que los líderes educativos deben no solo supervisar los resultados académicos, sino también comprender de manera integral los roles y responsabilidades de cada individuo, estableciendo puntos de referencia de desempeño claros y alcanzables (Alhasnawi et al., 2023).

Para abordar de forma más extensa el desempeño directivo se presentan una serie de aspectos vinculados a la ejecución de este proceso dentro del ámbito de las instituciones educativas:

Uno de los aspectos más fundamentales son los denominados estilos de liderazgo organizacional, estos desempeñan un papel relevante para la consecución de los objetivos en una organización. El liderazgo, considerado

como el alma de cualquier entidad, impacta directamente en la cultura organizacional y, por ende, en el rendimiento de la organización. Un estilo de liderazgo representa el enfoque adoptado por los gerentes para ejercer su función de liderazgo y se define como el comportamiento específico que utilizan los líderes para motivar al personal que se encuentra bajo su dirección en busca del logro de las metas organizacionales (Akpaprep et al., 2019).

Mullins define el estilo de liderazgo como la forma en que un gerente o supervisor elige actuar hacia sus empleados y cómo lleva a cabo su función de liderazgo. En el ámbito educativo, los líderes deben comprender que no hay un estilo de liderazgo único que sea superior en todas las situaciones; más bien, la elección del estilo depende de varios factores, como el tipo de organización, la naturaleza de la tarea y la personalidad del líder (Akpaprep et al., 2019).

La relación entre los líderes y sus seguidores tiene un impacto directo en el apoyo que reciben los líderes. Los estilos de liderazgo pueden afectar la satisfacción laboral de los empleados y, por ende, su intención de permanecer o abandonar la organización (Aboramadan y Dahleez, 2020). La evaluación de la vinculación que se presenta entre los trabajadores con su organización, así como con su líder, es crucial antes de que el empleado considere abandonar la organización. Un estilo de liderazgo adecuado, incluso en condiciones de baja remuneración, puede motivar a los empleados y fortalecer su vínculo con la organización, mientras que un deterioro en esta relación puede aumentar la probabilidad de que el empleado decida abandonar la organización (Forner et al., 2020).

La toma de decisiones se manifiesta como un aspecto del desempeño directivo en instituciones educativas y, por ende, a la eficacia global en estos centros de enseñanza y aprendizaje. Los líderes educativos, al adoptar un enfoque racional, recopilan información, analizan opciones y seleccionan la mejor alternativa para lograr metas educativas. Este modelo destaca la importancia de la objetividad y la maximización de resultados (Villamil, 2016).

Los sistemas de medición del desempeño se presentan como herramientas esenciales al proporcionar información integral, abarcando tanto aspectos económicos como no económicos. La unificación de estos instrumentos a lo largo de la cadena de valor educativa se percibe como fundamental para que los líderes comprendan las complejas relaciones interfuncionales, facilitando así una toma de decisiones más informada y precisa (Istianingsih et al., 2020).

En el campo para evaluar los desempeños está centrada en factores como la formación educativa, ética laboral, motivación y salud física de los empleados, se posiciona como un elemento nodal para beneficio de las decisiones del personal y contribuir al proceso decisional. La inteligencia emocional, que va más allá de la inteligencia intelectual y las habilidades técnicas, emerge como un componente esencial para la toma de decisiones efectiva (Beling y Wild, 2024).

La toma de decisiones sigue un modelo racional de seis pasos, abordando desde la identificación del problema hasta la elección de la mejor alternativa. Las características personales, como la competencia emocional, estatus y personalidad, se entrelazan con las disposiciones, impactando directamente en el desarrollo individual y la eficacia general de la institución educativa (Köse et al., 2016).

Las habilidades de comunicación se revelan también como relevante vinculado con el desempeño directivo dentro de instituciones educativas. La capacidad de los líderes para comunicarse de manera efectiva impacta directamente en la eficacia de la gestión y en la construcción de relaciones sólidas con el personal docente y administrativo (Chatman et al., 2020).

Una comunicación clara y abierta es esencial para transmitir la visión, objetivos y expectativas de la institución, alineando a todo el equipo hacia un propósito común. Además, los conocimientos en comunicación también se vinculan con la habilidad de escuchar activamente, fomentando un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan valorados y comprendidos (Tennant et al., 2023).

Toda actividad organizada se origina en la comunicación, destacando la centralidad de este proceso dinámico. Los directivos son, por naturaleza, "comunicadores", y la efectividad de la comunicación interpersonal entre los líderes y el equipo varía según diversos factores. A pesar de su importancia, existe una carencia de investigación empírica sobre el tema en el ámbito educativo, lo que dificulta la comprensión de cómo las habilidades comunicativas impactan en el liderazgo y el desempeño directivo en eventos académicos (Giudici y Filimonau, 2019).

La comunicación, es esencial para mantener la cohesión y el éxito en proyectos educativos, sirviendo como herramienta clave para crear una cultura organizacional compartida. La forma en que los líderes organizan y dirigen el proceso de comunicación, respaldado por una gestión efectiva, se vuelve crucial. El intercambio constante de información, impulsado por creencias y valores culturales, afecta la motivación, la productividad y, en última instancia, el desempeño laboral (Pandey, 2023).

La tecnología ha cambiado la dinámica de la comunicación, pero la gestión adecuada de este proceso, centrada en la comunicación directa e interpersonal, marca la diferencia para alcanzar los objetivos establecidos en actividades educativas. Se identifican elementos esenciales para la comunicación efectiva, como igualdad, escucha empática y suposiciones sin prejuicios, destacando cómo construir relaciones y abordar la comunicación desde una perspectiva de liderazgo afecta positivamente el resultado general (Brown et al., 2020).

Se definen tres roles principales de la comunicación gerencial, donde el liderazgo directivo emerge como un determinante clave de la comunicación efectiva. En conclusión, las habilidades de comunicación son esenciales para el desempeño directivo en instituciones educativas, influyendo en la eficacia organizacional y la consecución de objetivos educativos (Rydzak et al., 2023).

En el ámbito educativo, el logro de los objetivos a corto y largo plazo está intrínsecamente ligado a la mejora continua y eficiente de los procesos de gestión. La literatura respalda la idea de que el liderazgo directivo

desempeña un papel crucial en el éxito escolar, según evidencia recopilada por estudios como el de Liu, Bellibaş y Gümüş (2021). Sin embargo, es crucial destacar que los líderes educativos a nivel nacional poseen distintos niveles de comprensión sobre liderazgo, modelos de administración y temas de aseguramiento de la calidad en educación integral y profesional. Para abordar estas cuestiones, la gobernanza escolar debe mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a contextos específicos y satisfacer las expectativas de diversas partes interesadas, enfocándose en competencias de gestión como la conciencia de valores, la orientación hacia resultados y la visión estratégica (Pang y Chan, 2022).

La gestión, históricamente asociada con la división del trabajo, se entiende como una actividad líder y organizadora que refleja un sistema para provocar, asegurar y regular el funcionamiento previsto. Esta función de gestión implica la coordinación, motivación y comunicación para lograr los objetivos de la organización (Fischer, 2013). En esencia, la gestión se define como la organización de procesos de distribución y movimiento de recursos con un objetivo predefinido, bajo un plan desarrollado, y con un control continuo de los resultados. Se considera a la gestión como un conjunto de procedimientos en el cual un líder influye en otros miembros del grupo para dedicar sus esfuerzos al logro de objetivos compartidos, involucrando la planificación, organización, motivación y control de recursos para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. En última instancia, la gestión en el contexto educativo es crucial para establecer un orden y estructura que faciliten la consecución eficiente de objetivos mediante la asignación adecuada de recursos (Jurs et al., 2023).

La eficiencia en la gestión del cambio se presenta como imperativa para el éxito de las organizaciones en un mundo caracterizado por entornos geográficos cambiantes y una innovación constante. La relevancia de la innovación es crucial en un contexto globalizado y altamente competitivo, donde las organizaciones deben competir en términos de tiempo de comercialización y capacidad innovadora para mantener su rendimiento exitoso (Vepo do Nascimento Welter et al., 2020). En un entorno de creciente

globalización, desregulación y avances tecnológicos, la administración se enfrenta a la tarea primordial de liderar el cambio organizacional, según Graetz. La cuestión clave para líderes empresariales y académicos radica en cómo lograr un cambio positivo y eficiente que beneficie tanto a la organización como a la sociedad en general (Sonmez y Adiguzel, 2020).

En este contexto, el liderazgo ético emerge como un elemento esencial para la gestión del cambio. Más allá de la perspicacia comercial, se sostiene que el éxito radica en el liderazgo ético, y se presenta una estrecha relación que se alinea con valores, el comportamiento de liderazgo, el compromiso de los empleados y el logro de objetivos. Por lo tanto, los líderes desempeñan un papel crucial al gestionar cambios efectivos que no solo satisfacen las necesidades de la organización, sino que también incorporan principios éticos para contribuir al bienestar general de la sociedad (Payne et al., 2022).

Como concluyente de estos aspectos se destaca la complejidad y la interconexión de varios elementos cruciales para el desempeño directivo en instituciones educativas. Desde la importancia de los estilos de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional hasta la necesidad de la toma de decisiones basada en la racionalidad y la evaluación del desempeño, se abordan elementos esenciales para el liderazgo efectivo. Además, se subraya la relevancia de las habilidades de comunicación en la gestión educativa, así como la imperativa gestión del cambio eficiente, destacando la ética como un componente central.

El desempeño directivo en el ámbito educativo posee dos dimensiones fundamentales: la Gestión de procesos pedagógicos y la Gestión del bienestar.

La Gestión de procesos pedagógicos hace referencia al planeamiento, estructuración, coordinación, implementación y retroalimentación de todas las actividades educativas en un sistema educativo. Para garantizar que los procesos pedagógicos se realicen eficiente y efectivamente, las decisiones y la disposición de los recursos deben ser adecuadas (Rodríguez et al., 2022).

En las últimas dos décadas, ha habido un aumento en la elaboración de planes de corto plazo, orientada hacia el establecimiento de objetivos con la intención de perfeccionar los estándares dispuestos por anterioridad en las instituciones educativas (Díez et al., 2020).

No obstante, se subraya la importancia de incorporar la planificación a corto plazo dentro de un marco de planificación a largo plazo, abarcando un período de 3 a 5 años, con el propósito de respaldar el desarrollo estratégico a largo plazo de la escuela (Parker et al., 2022). Este enfoque busca ayudar a que se fortifiquen las estructuras organizativas que respalden la transformación educativa, centrándose en la mejora de los logros que pueden ser alcanzados por los alumnos y fortaleciendo las posibilidades de las instituciones educativas para manejar la transformación y adaptación (Karnopp, 2022).

El primer paso en este proceso es comprender el ambiente de la institución y las estructuras existentes que permitan establecer sistemas de manejo que puedan sostener el desarrollo de capacidades y la transformación educativa. Esta investigación debe centrarse en aspectos como los entornos culturales, las condiciones y metas de las instituciones, las acciones pedagógicas y el proceso de enseñanza, además de las oportunidades de los colegios para manejar las decisiones y los problemas que se presenten (Punia y Bala, 2023).

A partir de este análisis, se formulan estrategias de gestión alineadas con la visión y misión de la escuela y se destaca la relevancia de planificar los procesos educativos, ya que la manera de llevarlos a cabo es tan importante como la planeación en sí misma. La participación del conjunto de la organización, los consensos para decidir y el establecimiento de medidas para llevar a cabo estos planes de forma efectiva convierten a este proceso en un sistema continuo de colaboración para el mejoramiento del sistema escolar. (Beycioglu y Kondakci, 2021).

Para administrar la calidad educativa es requerido una planificación de esta transformación orientado a su mejora en tres espacios dentro de la organización, estableciendo vínculos entre los objetivos más relevantes y el

conjunto de acciones requeridas para alcanzarlos. En el plano escolar están concentrados las tareas vinculadas a las decisiones respecto al empleo de los recursos y métodos para desarrollar a los profesionales y de esta manera respaldar el mejoramiento de la enseñanza. En cuanto a los grupos de trabajo, el proceso de planeación se encarga de cubrir los aspectos y el control de las acciones para mejorarlas. En el plano individual, se reconoce la intención de establecer mejorar en las actividades escolares (Nugraha et al., 2020).

Además, se destaca la necesidad de que la mejora de la escuela perdure en el tiempo, desafiando no solo la calidad sino también la equidad (Díez et al., 2020). Este enfoque integral contribuye a fortalecer la gestión de los procesos educativos, asegurando una planificación efectiva y sostenible para el desarrollo continuo de las instituciones educativas.

La Gestión del bienestar hace referencia en el contexto de una institución educativa, a las acciones y enfoques que toman los directivos escolares buscando procurar un correcto bienestar y el cumplimiento satisfactorio del desarrollo institucional y de todos los miembros de la comunidad educativa, incluidos profesores, personal administrativo, discentes y padres de familia (Ministerio de Educación del Perú, 2023).

La gestión del bienestar se posiciona como una tarea fundamental para la supervivencia de las instituciones educativas, involucrando procesos estratégicos de planificación, monitoreo, organización de recursos, disciplina escolar y desarrollo de políticas orientadas al bienestar de toda la comunidad educativa. Tanto los directores como los profesores desempeñan un papel crucial en esta gestión, y su capacidad para hacerlo eficazmente se vincula directamente con su desarrollo profesional y aprendizaje continuo (Donkoh et al., 2022). Además, la gestión del bienestar en diversas regiones del mundo presenta enfoques distintos, destacando la atención a la infraestructura, la mejora de la escuela, las finanzas, los objetivos, la misión y, notablemente, la capacidad de los jóvenes, etc. (Joing et al., 2020).

En ese sentido, la gestión del bienestar se ha convertido en un aspecto crucial de la gestión educativa, especialmente en un contexto global que

reconoce la importancia del bienestar de los estudiantes para su éxito académico y su desarrollo como individuos comprometidos socialmente (Govorova et al., 2020). La promoción del bienestar de los estudiantes se alinea con los esfuerzos para lograr una educación de calidad, ya que se reconoce que el bienestar contribuye directamente al mejoramiento de las capacidades que se manifiestan dentro del proceso educativo (Danker et al., 2019).

La gestión del bienestar, en el contexto de la educación de calidad, se relaciona con los diversos planes y reformas de las instituciones educativas para alcanzar la eficiencia y eficacia mediante el cumplimiento de estándares establecidos (Joing et al., 2020). A medida que el mundo global presta más atención a la educación de calidad, se destaca la importancia de evaluar no solo las pedagogías y el desempeño académico, sino también los aspectos relacionados con el bienestar, como los recursos de aprendizaje, la tecnología, la metodología de enseñanza y las perspectivas de estudiantes y profesores sobre la gestión operativa de la institución (Cárdenas et al., 2022).

El clima organizacional se puede definir como el entorno en el cual se llevan a cabo las actividades dentro de una institución y cómo los miembros interactúan de manera efectiva. Este clima tiene un impacto directo en el comportamiento de los participantes, ya que refleja la cultura distintiva de la organización (More y Morey, 2021).

La perspectiva del clima organizacional, propuesta por Rensis Likert en los años 50, aborda el comportamiento de los empleados desde la perspectiva de los trabajadores y los directivos. Según esta teoría, el comportamiento de los empleados está influenciado tanto por la administración como por las condiciones organizativas que perciben (Iglesias et al., 2019).

El clima organizacional, según la perspectiva de Tagiuri y Litwin, se configura como las percepciones y sentimientos compartidos dentro de una organización, actuando como un reflejo externo de su cultura. Este aspecto constante del entorno organizacional influye en las acciones de los miembros y refleja los valores fundamentales de la organización. La importancia del

clima organizacional radica en su influencia en la motivación y el comportamiento individual, convirtiéndolo en un factor crítico para los gerentes que buscan comprender y potenciar los motivadores dentro de la organización (Lo et al., 2024).

Litwin y Stringer, con el objetivo de capturar la complejidad de este concepto, propusieron nueve dimensiones, entre las que se incluyen aspectos cruciales como la estructura, la recompensa, el riesgo y el apoyo. Estas dimensiones sirven como lentes a través de las cuales se puede analizar y comprender la dinámica del clima organizacional. Sin embargo, la naturaleza multifacética de este fenómeno se refleja en la expansión continua de estas dimensiones en estudios posteriores, que agregan factores como la ambigüedad de roles, el conflicto de roles y la vitalidad organizacional (Lo et al., 2024).

El clima organizacional, un factor crucial en la motivación y retención de los empleados, se centra en las condiciones internas de una organización, siendo percibido por sus miembros. Para profesionales, cuyas interacciones con colegas son fundamentales, aspectos como la confianza, pertenencia, respeto y lealtad contribuyen significativamente al clima laboral. Estos elementos se ven afectados por las relaciones entre los miembros de la organización, especialmente cuando hay apoyo mutuo, fomentando un entorno de cooperación y comunicación (Adams y Bond, 2000).

La influencia del clima organizacional en la intención de permanencia es notable, especialmente cuando los empleados se sienten respaldados. La cooperación y el apoyo entre colegas son predictores clave de la decisión de quedarse en una organización. Las percepciones y respuestas al ambiente de trabajo se reflejan directamente en el clima organizacional. En entornos laborales con una cultura sólida y un clima positivo, los empleados tienden a ser más positivos, satisfechos y comprometidos, lo que fortalece su intención de permanecer en su lugar dentro del campo de la organización (Hossny et al., 2023).

El clima organizacional en instituciones educativas ha ganado reconocimiento creciente por su influencia en la efectividad general de la

institución. Este enfoque destaca la importancia de comprender y gestionar el entorno de trabajo en el ámbito educativo para promover un funcionamiento óptimo (Otrębski, 2022).

El clima organizacional o escolar se considera un constructo teórico esencial para evaluar la calidad del funcionamiento de una institución educativa como una organización. Diversos investigadores han buscado traducir este concepto y las metodologías de medición en descripciones específicas del clima escolar o de aula. Se han realizado revisiones teóricas que agrupan los conceptos existentes basándose en criterios como la evaluación objetiva de indicadores o la evaluación subjetiva del clima organizacional/escolar por parte de empleados, alumnos y padres (Bravo-Sanzana et al., 2023).

Uno de los conceptos más utilizados para abordar el clima organizacional es el desarrollado por Litwin y Stringer. Según este concepto, el clima organizacional incorpora propiedades medibles dentro de un entorno laboral, percibidas claramente de forma directa o no por medio de las personas que se desenvuelven en dicho contexto, de esa forma afecta su motivación y actitudes. La multiplicidad de conceptos ha llevado a la diversidad de herramientas utilizadas para estudiar el clima organizacional (Lo et al., 2024).

La investigación mencionada en este artículo ha empleado una herramienta consistente con el concepto de Litwin y Stringer, adaptada al contexto polaco por Wudarzewski. Esta herramienta identifica seis determinantes clave del clima organizacional en instituciones educativas, que incluyen la flexibilidad, responsabilidad, normas de trabajo, recompensas, claridad de la misión y los procedimientos, así como el compromiso del equipo. Estos elementos se consideran esenciales para comprender y mejorar el clima organizacional en instituciones educativas, proporcionando un marco valioso para evaluar y fortalecer la calidad del entorno de trabajo en el ámbito educativo (Otrębski, 2022).

Respecto al clima organizacional se pueden engranar varios conceptos y componentes asociados a este proceso organizacional. Entre ellos se mencionan algunos a continuación:

Un concepto estrechamente vinculado, pero particularmente delimitado es el que se refiere a la cultura organizacional compartiendo con el clima varias circunstancias fundamentales.

Las organizaciones, incluidas las educativas, han experimentado cambios significativos en términos de estructura y necesidades de empleo, y se reconoce la influencia creciente del clima organizacional en la elección de lugares de trabajo por parte de los empleados. Se destaca que el clima organizacional es algo en movimiento y sujeto a cambios rápidos, dependiendo de las demandas y expectativas de los trabajadores, así como de su habilidad y voluntad de trabajar juntos. En contraste, la cultura organizacional se presenta como la base más profunda que rige el comportamiento de los individuos dentro de la organización, basada en valores, creencias y suposiciones compartidas a lo largo del tiempo (Grodzicki, 2023).

La distinción entre ambos conceptos radica en que el clima organizacional describe eventos y experiencias de manera fragmentaria, mientras que la cultura organizacional representa un conjunto más arraigado de elementos fundamentales (Fietz y Günther, 2021).

Aunque la cultura organizacional experimenta cambios lentos a lo largo de los años, se señala la paradoja de que el clima organizacional, medido a través de varias dimensiones, puede ser uno de los factores más poderosos en influir en estos cambios. En este contexto, se subraya la importancia de construir un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan cómodos para utilizar todo su potencial y creatividad en beneficio de la organización, lo que se considera clave para el éxito en un mercado competitivo (González-Torres et al., 2023).

La evaluación del desempeño es otro elemento a considerar dentro de los componentes del clima organizacional dentro de una organización dedicada a brindar servicios educativos.

En términos generales, los sistemas de evaluación del desempeño se definen como métodos y procesos utilizados por las organizaciones para medir y evaluar el rendimiento de sus empleados, con el objetivo de

proporcionar retroalimentación. Aunque es una herramienta crucial para la gestión efectiva, suele enfrentar resistencia tanto por parte de gerentes como de empleados. Establecer claramente su propósito y abordar las reacciones de los empleados emerge como un factor clave para su éxito (Swidan et al., 2023).

Se destaca diferentes perspectivas sobre la evaluación del desempeño. Algunos la consideran como una herramienta para determinar y comunicar la interpretación o ejecución de un individuo durante un período, mientras que otros la ven como un medio para evaluar el rendimiento individual, mejorar competencias y distribuir recompensas (Islami et al., 2018).

En cuanto a las dimensiones del sistema de evaluación del desempeño, se enfoca en el proceso que permite a los empleados contribuir, compartir opiniones y recibir retroalimentación sobre su rendimiento. Este proceso implica evaluar el desempeño de los individuos y proporcionarles información sobre su desempeño, contribuyendo a objetivos administrativos y de desarrollo (Swidan et al., 2023).

Además, existen métodos de evaluación del desempeño, que se pueden clasificar en pasados y futuros. Los primeros se centran en evaluar el desempeño después de cierto tiempo, mientras que los últimos se enfocan en evaluar resultados previstos y futuros. Estos métodos incluyen enfoques comparativos, conductuales, relativos y basados en resultados, seleccionados según las características específicas de la evaluación (Swidan et al., 2023).

Finalmente, se destaca la importancia de la retroalimentación en el proceso de evaluación del desempeño; definido este como conocimiento o información proporcionada a los individuos para ayudarles a comprender la calidad de los resultados de su trabajo. Brindar retroalimentación efectiva requiere habilidades interpersonales y comunicativas desarrolladas (Hardie et al., 2022).

En el contexto de una institución educativa, estos conceptos y dimensiones pueden adaptarse para evaluar el rendimiento de docentes, personal

administrativo y otros empleados, contribuyendo al desarrollo y la mejora continua en el ámbito educativo.

Por otro lado, se analiza la gestión del conflicto. El conflicto está presente en todas las organizaciones, incluyendo instituciones educativas, presentándose de cierta manera una ambigüedad que rodea al término "conflicto". El conflicto surge cuando las partes involucradas perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas o interferencias en el logro de sus objetivos. Aunque las manifestaciones visibles del conflicto, como comentarios hostiles y comportamientos de oposición, son aspectos notables, se enfatiza que estas son solo una parte del proceso del conflicto (Gogoi y Borah, 2023).

Se define el conflicto organizacional como una falta de armonía causada por desacuerdos reales o imaginarios entre quienes se ven afectados por la autoridad y el poder formal, y sus demandas, valores e intereses. La gestión del conflicto se presenta como una habilidad esencial para los gerentes, que deben identificar sus causas raíz, evaluar su potencial tanto positivo como negativo y aplicar técnicas de resolución de conflictos de manera viable (Gogoi y Borah, 2023).

Además, se destaca un cambio en la percepción del conflicto, ahora visto como potencialmente constructivo. Algunos investigadores sostienen que el conflicto puede proporcionar una comprensión más práctica del proceso de resolución de conflictos, considerándolo deseable, necesario y normal, con las diferencias reales como base para la mayoría de los conflictos (Sahoo y Sahoo, 2019).

La gestión del conflicto en una institución educativa puede estar influenciada por diversos factores. En primer lugar, la especialización de los trabajadores, donde el desconocimiento de las tareas laborales de los demás puede dar lugar a disputas. La competencia por recursos comunes, ya sean financieros, materiales, humanos o de conocimiento, también puede generar conflictos, especialmente en entornos donde estos recursos son escasos. Las diferencias de objetivos entre los departamentos de la organización son otro

factor, ya que agendas conflictivas o incompatibles aumentan la probabilidad de conflictos (Vesco et al., 2020).

La interdependencia de tareas y la responsabilidad compartida pueden generar tensiones, ya que los errores de un miembro del equipo pueden afectar a otros. La relación de autoridad entre los directivos y empleados puede generar conflictos, con tensiones subyacentes debido a la resistencia a la dirección y a intentos de utilizar el conflicto como medio para obtener más autoridad (Amarantou et al., 2018).

Además, los roles y expectativas mal definidos pueden dar lugar a malentendidos y conflictos entre gerentes y subordinados cuando las interpretaciones de los roles difieren entre ambas partes (Gogoi y Borah, 2023).

Ahora bien, se acepta que el clima organizacional está constituido por cuatro dimensiones: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación.

El entorno de comunicación en una organización se refiere a la calidad, la apertura y la efectividad de la comunicación entre sus miembros. La gerencia es principalmente responsable de establecer y mantener este ambiente de comunicación en la organización (Nordin et al., 2014).

La comunicación dentro del clima organizacional juega un papel fundamental en la calidad de vida laboral y la eficacia del funcionamiento de la organización. Los climas de comunicación, considerados como un subconjunto del clima organizacional, se manifiestan a través de las percepciones de los subordinados sobre las interacciones, comportamientos y actitudes en el entorno laboral. La comunicación comienza a desarrollarse tan pronto como dos personas inician una interacción. En este sentido, la comunicación va más allá de ser un simple medio de transferencia de información e ideas; es un proceso de construcción de relaciones (Mohammed y Hussein, 2013).

Se destaca la importancia de las actitudes y comportamientos de los gerentes en la interacción con los empleados, identificando dos polos en el clima de la comunicación: el clima de apoyo, que alienta a los subordinados,

y el clima defensivo, que genera precaución y reacciones defensivas. Estos climas se ven influenciados por seis dicotomías que ilustran los estilos de comunicación de los directivos en sus interacciones. Un clima de comunicación positivo y fuerte tiene un impacto significativo en las prácticas de gestión, así como en la productividad de individuos, grupos y la organización en su conjunto (Condor y Omar, 2018).

Asimismo, la motivación en relación con ciertos aspectos de una organización juega un papel importante. Estas características contextuales crean un entorno favorable que puede influir en los resultados motivacionales que benefician a la organización, como el compromiso laboral y el compromiso organizacional (Hu et al., 2022).

La motivación en el contexto educativo dentro del clima organizacional es un componente esencial para promover un ambiente de aprendizaje efectivo y fomentar el mejoramiento de las capacidades en los estudiantes. En este entorno, la motivación no solo se aplica a los estudiantes, sino también al personal educativo, incluyendo docentes, directivos y personal de apoyo. La creación de un clima organizacional motivador en el ámbito educativo impulsa el compromiso, la participación y, en última instancia, el logro académico (Akerlele, 2023).

Para los estudiantes, la motivación desempeña un papel central en su rendimiento académico y en su disposición para participar activamente en el proceso de aprendizaje. Existen variadas nociones o enfoques sobre la motivación como la autodeterminación, en la que se prioriza la relevancia de satisfacer ciertas necesidades psicológicas elementales, desde la autonomía, la competencia y los vínculos, que permiten impulsar la motivación intrínseca. En un clima organizacional educativo motivador, se busca fomentar la autonomía estudiantil, ofrecer desafíos apropiados y construir relaciones positivas entre estudiantes y educadores (Van den Broeck et al., 2016).

La implementación de estrategias pedagógicas que integren elementos motivadores, como proyectos interactivos, aprendizaje basado en problemas y retroalimentación constructiva, contribuye a mantener altos niveles de

motivación en el aula. Además, la creación de un entorno que celebre los logros académicos reconozca el esfuerzo individual y promueva un sentido de pertenencia refuerza la motivación de los estudiantes (Brenneman, 2023).

En el caso del personal educativo, la motivación es esencial para mantener un compromiso duradero con la enseñanza y el desarrollo educativo. Los docentes motivados son más propensos a buscar constantemente mejoras en sus métodos de enseñanza, a participar en oportunidades de desarrollo profesional y a mantener una actitud positiva en el aula. Un liderazgo educativo efectivo juega un papel crucial en la creación de un clima organizacional que motive y apoye a los educadores. La comunicación abierta, el reconocimiento de los logros y la creación de un ambiente colaborativo son elementos fundamentales en este proceso (Schwatka et al., 2020).

La gestión de este proceso motivacional en el entorno educativo también implica la atención a las prioridades de los individuos y la diversidad de los estudiantes. Reconocer y abordar las diferencias en las aspiraciones, intereses y estilos de aprendizaje de los estudiantes contribuye a mantener altos niveles de motivación en el aula. Además, brindar oportunidades para fomentar la vinculación de los estudiantes en las decisiones cruciales y las acciones extracurriculares refuerza el sentido de pertenencia y motivación.

La confianza se puede definir como la creencia de una persona en su integridad, carácter y autenticidad. La confianza se conceptualiza desde una perspectiva organizacional como la disposición voluntaria de las personas para ser vulnerables frente a otros miembros de su lugar de trabajo (Rousseau et al., 1998).

La confianza, en el contexto del clima organizacional, es un factor crítico que influye significativamente en el desempeño, la satisfacción laboral, el compromiso y la cooperación dentro de una organización educativa. La investigación en comportamiento organizacional destaca que la confianza es altamente beneficiosa para las organizaciones, y su presencia se relaciona con aspectos claves (Agbejule et al., 2021).

En este estudio, se aborda la confianza desde dos perspectivas cruciales: la confianza vertical, que está asociada con el nivel en que el grupo de personas confían en las acciones de sus superiores o la organización en general, y la confianza horizontal, que se relaciona con el grado en que los empleados confían en sus compañeros de trabajo. Ambas dimensiones, la confianza vertical y horizontal, desempeñan roles fundamentales en la construcción de un clima organizacional favorable y en la promoción del aprendizaje en equipo (Agbejule et al., 2021).

La confianza vertical se establece entre un grupo que está vinculado por jerarquía a otro en más alto nivel, reflejando la disposición de los empleados a confiar en las acciones y decisiones de los líderes de la organización. Esta forma de confianza es esencial para establecer un liderazgo efectivo y crear un ambiente en el que los empleados se sientan seguros, respaldados y motivados. Además, la confianza vertical no solo se limita a la relación directa entre supervisores y subordinados, sino que también influye en la confianza general en la dirección de la organización (Guinot y Chiva, 2019).

Por otro lado, la confianza horizontal se relaciona con la conexión entre los empleados a nivel de compañeros de trabajo. Esta dimensión de confianza contribuye a la creación de un ambiente colaborativo, fomenta la apertura en la comunicación y fortalece los lazos entre los miembros del equipo. Cuando hay confianza horizontal, los empleados no solo confían en las habilidades y competencias de sus colegas, sino que también disfrutan trabajar juntos, lo que crea un clima organizacional positivo y propicio para el aprendizaje en equipo (Hasche et al., 2021).

La confianza, ya sea vertical u horizontal, promueve la apertura y la transparencia dentro de la organización. Esto facilita la cooperación efectiva y contribuye al desarrollo de relaciones laborales sólidas. La confianza también juega un rol esencial en la administración del cambio, ya que los empleados son más propensos a adaptarse y colaborar cuando confían en sus líderes y en sus compañeros (Agbejule et al., 2021).

La participación implica el aporte constante de los empleados en tareas, medidas directivas y creación de ideas. Los empleados tienden a

comprometerse más con la organización y sus objetivos cuando se sienten valorados e involucrados en el proceso de trabajo (Ohlin, 2020).

La dimensión de la participación en el contexto del clima organizacional está vinculada también al nivel en que las personas se relacionan activamente en las actividades, procesos y decisiones de la organización. Implica la contribución activa y voluntaria de los individuos para resolver problemáticas y tener la capacidad de decidir, así como, la posibilidad de intercambiar ideas y la ejecución de tareas relacionadas con sus funciones laborales (Cabero-Almenara et al., 2022).

Esta dimensión abarca diferentes niveles de participación, desde la participación en la definición de metas y estrategias organizacionales hasta la colaboración en proyectos específicos o la contribución a iniciativas de mejora continua. La participación no solo se limita a aspectos laborales específicos, sino que también puede incluir la participación en eventos sociales, actividades de equipo y programas de desarrollo profesional (Mamas et al., 2021).

La participación efectiva implica un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados hacia los objetivos y valores de las instituciones donde se desenvuelven. Estos, al sentirse que se valoran sus aportes y son escuchados, es más probable que se involucren de manera proactiva, aportando sus habilidades y conocimientos para el beneficio común (Pervaiz et al., 2021).

Una participación sólida también implica la creación de un entorno que fomente la comunicación abierta, la colaboración y la confianza mutua entre los miembros de la organización. Los líderes desempeñan un papel crucial al establecer un tono que aliente la participación, reconociendo y valorando las contribuciones de los empleados.

Una sólida base teórica en el campo administrativo y la gestión organizacional explica el desempeño directivo y su vínculo con el clima organizacional.

Según la Teoría del Comportamiento Administrativo, los líderes exitosos deben tener habilidades clave como tomar decisiones acertadas, comunicarse de manera efectiva, motivar a los empleados y resolver problemas de forma eficaz. Se cree que estas habilidades son esenciales para llevar a cabo las tareas y responsabilidades asociadas con el puesto de director (Soto et al., 2020).

La teoría del liderazgo se basa en una variedad de puntos de vista que ayudan a comprender el desempeño de los directivos. El enfoque de los rasgos, el estilo de liderazgo y la teoría del liderazgo transformacional son algunas de estas perspectivas. Estas teorías investigan cómo los líderes influyen en el desempeño de los demás empleados a través de una variedad de estrategias (Alcázar, 2020).

El liderazgo transformacional es una manera de liderazgo que se centra en inspirar a los seguidores a crecer y tener éxito en las organizaciones (Labrague, 2023). El carisma excepcional de los líderes transformacionales inspira a los empleados y satisface sus necesidades emocionales. Esto está directamente relacionado con el desempeño de los líderes en las instituciones educativas o en cualquier otro entorno organizacional (Lee et al., 2023).

Para lograr la máxima productividad, una organización debe ser estructurada de manera jerárquica y eficiente, según la teoría clásica de la administración de Henri Fayol y Frederick Taylor. Se centra en la división del trabajo, la especialización y la coordinación de actividades para lograr los objetivos organizacionales. Según esta teoría, una estructura clara y una cadena de mando clara pueden controlar y dirigir el factor humano (Iglesias et al., 2019).

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas, formulada por Elton Mayo y sus colegas en la famosa Experiencia de Hawthorne, cuestiona la perspectiva mecanicista de la teoría clásica. Los trabajadores son reconocidos como personas con necesidades sociales y emocionales, no simplemente máquinas que cumplen órdenes. Según esta teoría, la productividad y el rendimiento de los colaboradores están directamente

influenciados por las condiciones óptimas y las demandas cumplidas (Iglesias et al., 2019).

III. METODOLOGÍA

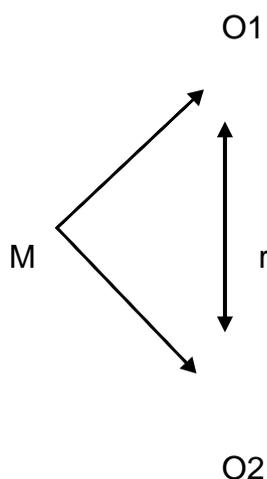
3.1. Tipo y diseño de investigación

Este estudio se trabajó con una metodología de investigación aplicada ya que la investigación aplicada se enfoca en resolver problemas reales y soluciones prácticas (Castro et al., 2023).

En este estudio, se hizo uso de un diseño de investigación no experimental de alcance correlacional. La investigación no experimental es pertinente para responder preguntas asociadas con la descripción o relación entre variables sin modificar directamente ninguna de ellas (Kotronoulas y Papadopoulou, 2023).

Figura 1

Diagrama de diseño de la investigación



Nota: M= Muestra; O1= Desempeño directivo; O2= Clima organizacional; r= Relación

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Desempeño directivo

Definición conceptual: El desempeño directivo consiste en todo el grupo de actividades que desarrollan los encargados en los órganos de dirección de una organización en función del trabajo que tienen a su cargo, en base a

criterios que se corresponden con determinadas políticas educativas (Ortiz, 2022).

Definición operacional: El desempeño directivo será medido con la Evaluación del desempeño de los directivos de instituciones educativas elaborado por el Ministerio de educación y medido por los valores Nunca, Pocas Veces, Muchas Veces y Siempre (Ministerio de Educación, 2022).

Dimensiones: Gestión de procesos pedagógicos, Gestión del bienestar.

Indicadores: Utilidad del apoyo pedagógico que ha recibido para la planificación curricular; existencia de espacios de trabajo con sus colegas para los procesos de planificación curricular; liderazgo que ejerce el director en la institución educativa; percepción sobre las relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes; existencia de indicaciones brindadas por la IE que condicionan o impiden el acceso diario al servicio educativo de los estudiantes por no cumplir con algún requerimiento; promoción que realiza el director de las buenas relaciones interpersonales entre los docentes

Escala de medición: Ordinal.

Variable 2: Clima organizacional

Definición conceptual: El clima organizacional se refiere al entorno en el cual se llevan a cabo las actividades dentro de una institución y cómo los miembros interactúan de manera efectiva. Este clima tiene un impacto directo en el comportamiento de los participantes, ya que refleja la cultura distintiva de la organización (More y Morey, 2021).

Definición operacional: La variable clima organizacional será medida con la Escala de clima institucional de Martín Bris (2000) con los valores de Muy Bajo, Bajo, Regular, Alto y Muy Alto en sus cuatro dimensiones.

Dimensiones: Comunicación; Motivación; Confianza; Participación.

Indicadores: Intercambio en varios sentidos del proceso comunicativo; Movimiento y dinámica para las actividades; Respeto; Acuerdos; Entorno espacial y horarios; No manejar información relevante; Satisfacción; Conocimiento del sí mismo y el entorno; Alta valoración; Poder de

autonomía, Confianza; Honestidad; Promoción de la colaboración; Grupos para el trabajo; Equipos formales e informales; Actividades de coordinación.

Escala de medición: Ordinal.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población del trabajo de investigación planteado comprende a los 571 docentes de educación básica del distrito de Laredo.

Criterios de inclusión:

-Docentes de instituciones públicas de gestión directa, públicas de gestión privada o privadas.

-Que esté en actividad.

Criterios de exclusión:

-Docentes de instituciones no escolarizadas.

-Docentes de educación básica alternativa o educación especial.

3.3.2. Muestra

Debido a que determina el enfoque y el alcance de un estudio, la definición de una muestra de investigación es crucial, ya que su precisión y validez están directamente relacionadas con la calidad de los resultados de la investigación. Para que los hallazgos se puedan generalizar con confianza a esa población, es esencial que la muestra seleccionada refleje a la población de interés (Cash et al., 2022).

En el presente caso la muestra fue de 130 docentes.

3.3.3. Muestreo

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia.

3.3.4. Unidad de análisis

Los docentes de las instituciones educativas seleccionadas en la muestra.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de encuesta se utilizó para recopilar datos. La encuesta permite ampliar la escala geográfica de la investigación, recoger datos sobre experiencias y percepciones y permitir métodos de recolección de datos mixtos o integrados. Asimismo, el cuestionario como herramienta de esta técnica permite obtener información en un lenguaje y presentación comprensible (Kennedy et al., 2022).

La variable Desempeño Directivo fue medida con la Evaluación del desempeño de los directivos de instituciones educativas, instrumento elaborado por el Ministerio de Educación (2022), y que tiene como alternativas de respuesta los valores Nunca, Pocas Veces, Muchas Veces y Siempre. Validez de contenido por tres expertas en educación.

La variable Clima Organizacional fue medida con la Escala de clima institucional de Martín Bris (2000) con los valores de respuesta: Muy Bajo, Bajo, Regular, Alto y Muy Alto. Validez de contenido por tres expertas en educación. Alfa de Cronbach de 0.969 (excelente), a través de piloto de 20 casos.

Sobre la validez y confiabilidad de ambos instrumentos, en primer lugar, se los sometió al escrutinio de tres expertas en educación, obteniendo su aprobación (ver anexos). Con respecto a la confiabilidad, se aplicó un piloto a 20 casos, obteniendo para el cuestionario sobre Desempeño Directivo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.934 (excelente); mientras que para el cuestionario sobre Clima Organizacional se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.969 (excelente). Por tanto, ambos instrumentos demostraron tener una buena validez y confiabilidad para ser aplicados en la muestra del estudio.

3.5. Procedimientos

El proceso de aplicación de encuestas se llevó a cabo virtualmente utilizando la plataforma Google Forms. Primero, se contactó a la muestra encuestada a través de comunicación virtual y en algunos casos presencial. Se proporcionaron instrucciones claras para completar la encuesta en línea a través de un enlace alojado en Google Forms. Se exportaron los resultados a un archivo de Excel. La limpieza y ordenamiento de datos, se realizaron en Microsoft Excel. Se aplicó el programa SPSS para realizar análisis

estadístico descriptivo e inferencial. Los hallazgos se mostraron a través de figuras, tablas de frecuencia y resultados estadísticos, según las metas establecidas.

3.6. Método de análisis de datos

El análisis estadístico descriptivo e inferencial fueron usados en el presente estudio. Para el primer caso, se establecieron las frecuencias absolutas y relativas de cada variable y dimensión del estudio para proporcionar una descripción adecuada.

En segundo lugar, se hizo uso de la prueba de Tau-b de Kendall para determinar si, dada su escala de medición ordinal (y muestra > 30), existe alguna correlación significativa entre las variables. Se calculó el coeficiente de correlación después de obtener los puntajes de cada variable. Este coeficiente proporcionó una medida de la relación entre estas dos variables. El coeficiente resultó significativo si valor $p < 0.05$, lo que demostraría correlación entre las variables.

3.7. Aspectos éticos

La investigación se llevó a cabo bajo estrictos estándares éticos, en línea con las pautas establecidas por el CONCYTEC y otras instituciones pertinentes. Estos principios éticos fundamentales sirvieron como base para garantizar la integridad en la investigación y promover la honestidad en el ámbito académico. Además, se usó un sistema de citas consistente para proteger la propiedad intelectual, siguiendo las normas APA, última edición. Se proporcionó un consentimiento informado a los participantes de esta investigación junto con una explicación del objetivo del estudio y protección de la privacidad (CONCYTEC, 2019).

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la variable desempeño directivo en una muestra de 130 docentes de Laredo 2023.

Tabla 1

Resultados de la variable desempeño directivo en los docentes de instituciones educativas, Laredo 2023

| Niveles | f | % |
|----------------|----------|----------|
| Malo | 0 | 0 % |
| Regular | 19 | 14.60 % |
| Bueno | 69 | 53.10 % |
| Muy Bueno | 42 | 32.30 % |
| Total | 130 | 100.00 % |

Fuente: Resultado de encuesta aplicada en instituciones educativas de Laredo.

Nota

La tabla 1 mostró que el desempeño directivo en las instituciones educativas de Laredo es, en su mayoría, positivo. Con un 53.10 % de los docentes indicando un buen desempeño directivo y un 32.30 % uno muy bueno. A su vez, el 14.60 % de los docentes señalaron que se presenta un desempeño directivo regular, indicando que hubo un segmento minoritario que podría beneficiarse de mejoras adicionales en sus prácticas directivas. Es alentador observar que no se reportó desempeño directivo malo en ninguna de las instituciones educativas evaluadas, lo que sugirió que, en general, la calidad del liderazgo directivo en estas instituciones es positiva.

Tabla 2

Distribución de frecuencias de las dimensiones de Desempeño directivo

| Niveles | Gestión de Procesos pedagógicos | | Gestión del bienestar | |
|----------------|--|----------|------------------------------|----------|
| | <i>f</i> | <i>%</i> | <i>f</i> | <i>%</i> |
| Malo | 2 | 1.5 % | 1 | 0.8 % |
| Regular | 37 | 28.5 % | 14 | 10.8 % |

| | | | | |
|-----------|-----|--------|-----|--------|
| Bueno | 55 | 42.3 % | 65 | 50.0 % |
| Muy bueno | 36 | 27.7 % | 50 | 38.5 % |
| Total | 130 | 100 % | 130 | 100 % |

Fuente: Resultado de encuesta aplicada en instituciones educativas de Laredo.

Nota

En el análisis de los valores obtenidos para las dimensiones de la variable Desempeño Directivo, se destaca que, en la dimensión de Gestión de Procesos Pedagógicos, los participantes presentan una percepción mayoritariamente positiva. Un 42.3 % califica esta gestión como "Bueno", seguido por un 28.5 % que la considera "Regular". Aunque el 70 % de las respuestas se concentran en las categorías "Bueno" y "Muy Bueno", la presencia de un 1.5% de respuestas en la categoría "Malo" sugiere que existe una pequeña proporción de participantes con una percepción negativa. En la dimensión de Gestión del Bienestar, los resultados indican una evaluación aún más positiva, con un liderazgo claro de la categoría "Bueno" (50 %) seguido de cerca por "Muy Bueno" (38.5 %). La mínima presencia de respuestas en la categoría "Malo" (0.8 %) sugiere una evaluación favorable y una percepción generalmente positiva en esta dimensión específica, con más del 88 % de las respuestas en las categorías positivas "Bueno" y "Muy Bueno".

Tabla 3

Resultados de la variable clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas, Laredo 2023

| Niveles | f | % |
|-----------|-----|----------|
| Muy malo | 1 | 0.80 % |
| Malo | 15 | 11.50 % |
| Regular | 47 | 36.20 % |
| Bueno | 46 | 35.40 % |
| Muy Bueno | 21 | 16.20 % |
| Total | 130 | 100.00 % |

Fuente: Resultado de encuesta aplicada en instituciones educativas de Laredo.

Nota

La tabla 2 indicó que, en términos generales, el clima organizacional en las instituciones educativas de Laredo tendió a ser mayoritariamente catalogado como regular, según la percepción de los docentes encuestados. Así, un 36.20 % de los docentes reportaron un clima organizacional clasificado como regular y un 11.50 % un clima malo, revelándose una proporción significativa de instituciones que podrían beneficiarse de mejoras en sus condiciones de trabajo y dinámicas internas. Por otro lado, el 35.40 % de los docentes indicó un clima organizacional considerado bueno y un 16.20 % uno muy bueno, indicando que existe un segmento minoritario de instituciones que han logrado establecer un entorno laboral positivo y saludable. Afortunadamente, solo se reportó un clima organizacional malo en el caso de un docente, lo que sugiere que, en términos generales, las condiciones laborales y las relaciones internas en estas instituciones son aceptables. Este análisis proporcionó una visión valiosa sobre el clima organizacional predominante en las instituciones educativas de Laredo, destacando la necesidad de abordar y mejorar las áreas identificadas como regulares para promover un ambiente laboral más favorable.

Tabla 4

Distribución de frecuencias de las dimensiones del Clima organizacional

| Niveles | Comunicación | | Motivación | | Confianza | | Participación | |
|-----------|--------------|---------|------------|---------|-----------|---------|---------------|---------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Muy malo | 1 | 0.8 % | 1 | 0.8 % | 4 | 3.1 % | - | 0 % |
| Malo | 25 | 19.2 % | 16 | 12.3 % | 16 | 12.3 % | 22 | 16.9 % |
| Regular | 63 | 48.5 % | 36 | 27.7 % | 44 | 33.8 % | 33 | 25.4 % |
| Bueno | 34 | 26.2 % | 47 | 36.2 % | 39 | 30.0 % | 51 | 39.2 % |
| Muy bueno | 7 | 5.4 % | 30 | 23.1 % | 27 | 20.8 % | 24 | 18.5 % |
| Total | 130 | 100.0 % | 130 | 100.0 % | 130 | 100.0 % | 130 | 100.0 % |

Fuente: Resultado de encuesta aplicada en instituciones educativas de Laredo.

Nota

En la tabla que presenta los valores de las dimensiones de la variable Clima Organizacional, se destacan hallazgos significativos. En la Dimensión de Comunicación, se evidencia una diversidad de respuestas, siendo "Regular" la categoría más frecuente con un 48.5 %, mientras que un 26.2 % la califica como

"Bueno". Sin embargo, preocupa que un 20 % la considere "Malo" o "Muy Malo", señalando áreas de mejora en la calidad y eficacia de la comunicación organizacional. En la Dimensión de Motivación, aunque un 36.2 % la percibe como "Bueno", un 27.7 % la clasifica como "Regular" y un 13.1 % como "Malo" o "Muy Malo", indicando áreas de trabajo para fortalecer y mejorar la motivación. En cuanto a la Confianza, el 30 % la califica como "Bueno", pero más del 15 % la considera "Malo" o "Muy Malo", señalando brechas que necesitan atención. Finalmente, la Participación muestra una tendencia positiva con un 39.2 % en "Bueno", aunque un 25.4 % en "Regular" sugiere un área potencial de mejora. En conjunto, los resultados son alentadores, pero identifican aspectos específicos que requieren atención y acción.

4.2. Resultados inferenciales

Hipótesis general:

Sí existe relación significativa entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023.

Tabla 5

Relación entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023

| | | Clima organizacional | |
|--------------------|---------------------|-----------------------------|--------|
| Tau – b de Kendall | Desempeño directivo | Coeficiente de correlación | .511** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 |
| | | N | 130 |

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

Nota

La tabla muestra un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.511, positivo, moderado y significativo a un nivel de 0.01, lo que implica que sí existe relación significativa entre la variable Desempeño directivo y el Clima organizacional.

Hipótesis específica 1:

Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023.

Tabla 6

Relación entre desempeño directivo y comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023

| | | Comunicación | |
|--------------------|---------------------|----------------------------|--------|
| Tau – b de Kendall | Desempeño directivo | Coeficiente de correlación | .419** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 |
| | | N | 130 |

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

Nota

La tabla muestra un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.419, positivo, moderado y significativo a un nivel de 0.01, lo que implica que sí existe relación significativa entre la variable Desempeño directivo y la dimensión Comunicación del Clima organizacional.

Hipótesis específica 2:

Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas, Laredo 2023.

Tabla 7

Relación entre desempeño directivo y motivación en las instituciones educativas, Laredo 2023

| | | Motivación | |
|--------------------|---------------------|----------------------------|--------|
| Tau – b de Kendall | Desempeño directivo | Coeficiente de correlación | .532** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 |
| | | N | 130 |

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

Nota

La tabla muestra un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.532, positivo, moderado y significativo a un nivel de 0.01, lo que implica que sí existe relación significativa entre la variable Desempeño directivo y la dimensión Motivación del Clima organizacional.

Hipótesis específica 3:

Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023.

Tabla 8

Relación entre desempeño directivo y confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023

| | | | Confianza |
|--------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
| Tau – b de Kendall | Desempeño directivo | Coeficiente de correlación | .500** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 |
| | | N | 130 |

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

Nota

La tabla muestra un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.500, positivo, moderado y significativo a un nivel de 0.01, lo que implica que sí existe relación significativa entre la variable Desempeño directivo y la dimensión Confianza del Clima organizacional.

Hipótesis específica 4:

Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, Laredo 2023.

Tabla 9

Relación entre desempeño directivo y participación en las instituciones educativas, Laredo 2023

| | | | Participación |
|--------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| Tau – b de Kendall | Desempeño directivo | Coeficiente de correlación | .485** |

| | |
|------------------|------|
| Sig. (bilateral) | .000 |
| N | 130 |

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

Nota

La tabla muestra un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.485, positivo, moderado y significativo a un nivel de 0.01, lo que implica que sí existe relación significativa entre la variable Desempeño directivo y la dimensión Participación del Clima organizacional.

V. DISCUSIÓN

La investigación "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023" presenta hallazgos consistentes con la relevancia actual de evaluar el desempeño directivo en instituciones educativas. La vinculación entre el desempeño directivo y el clima organizacional se identifica como crucial, afectando aspectos como el logro de los estudiantes y la convivencia escolar. La ausencia de regulación política para los cargos directivos, tanto en la falta de criterios claros como en la posibilidad de nombramientos inadecuados, se presenta como una problemática común, con potenciales efectos adversos en el ambiente y el aprendizaje. En el contexto peruano, se destaca la influencia del entorno laboral poco favorable en el bajo desempeño, vinculado a limitaciones en recursos y condiciones de trabajo.

El desempeño directivo se posiciona como un factor determinante en la creación de entornos organizacionales positivos, y las habilidades gerenciales son esenciales para dirigir eficazmente una escuela. La eficiencia y eficacia en los centros educativos también dependen del clima organizacional, que se ve influenciado por factores físicos y emocionales. La variabilidad dinámica del clima organizacional presenta desafíos, y la preferencia por ambientes favorables destaca su impacto en la satisfacción individual y, por ende, en el rendimiento.

En las instituciones educativas que se encuentran en la ciudad de Laredo se subrayan preocupaciones similares sobre el desempeño directivo y su relación con el clima organizacional, con problemas que van desde la comunicación ineficaz hasta la falta de liderazgo y motivación. En ese sentido, la presente investigación abordó una problemática crucial en el ámbito educativo, centrándose en la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas.

Este estudio reveló un panorama mayormente positivo en cuanto al desempeño directivo en instituciones educativas de Laredo. La mayoría de los docentes (53.10 %) indica un buen desempeño, y un porcentaje considerable (32.30 %) lo clasifica como muy bueno, evidenciando una calidad general positiva del liderazgo directivo. Aunque un segmento minoritario (14.60 %) señala un desempeño regular, la ausencia de evaluaciones negativas sugiere una percepción favorable en este

aspecto. Los resultados por dimensiones destacan una percepción mayoritariamente positiva en Gestión de Procesos Pedagógicos (70 % en "Bueno" y "Muy Bueno") y una evaluación aún más positiva en Gestión del Bienestar (88.50 % en categorías positivas).

Contrastando con el desempeño directivo, la evaluación del clima organizacional muestra una distribución más diversa. Aunque se destaca un 36.20 % de respuestas indicando un clima organizacional regular, también se observa un 35.40 % en la categoría buena, indicando una variedad de percepciones. Las dimensiones de Comunicación, Motivación, Confianza y Participación resaltan áreas de mejora y fortaleza, proporcionando un panorama integral. Las correlaciones significativas entre desempeño directivo y distintas dimensiones del clima organizacional sugieren la importancia de estos aspectos en la dinámica institucional.

Esta investigación se compara con varios antecedentes, cada uno enfocado en aspectos específicos de la relación entre el desempeño directivo y el clima organizacional. Los objetivos específicos se discutirán individualmente para analizar cómo los resultados del estudio actual se alinean o difieren de los antecedentes.

El objetivo general de la investigación fue establecer la existencia de correlación entre el desempeño directivo y el clima organizacional en instituciones educativas de Laredo en 2023. El resultado de la prueba inferencial empleando el estadístico Tau – b de Kendall mostró un coeficiente de 0.511, lo que estableció un nivel moderado de correlación y significativo a un nivel de 0.01. Este hallazgo se asemeja a las investigaciones presentadas en los antecedentes internacionales, nacionales y locales al encontrarse correlaciones entre las variables que estas señalan. A continuación, se establecerán las similitudes con los estudios que fueron presentados en el marco teórico en relación con los objetivos específicos.

Respecto al primer objetivo específico donde se planteó la relación entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas; el análisis de la investigación actual sugiere que esta relación resultó significativa y positiva entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas de Laredo; el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall fue de 0.419, moderado y

significativo, respaldando la existencia de una conexión entre estas dos variables; este resultado es similar al estudio de Quiroz (2020) en escuelas municipales de Chile debido a que respalda la relación entre el liderazgo y las dimensiones del clima organizacional, específicamente en la comunicación. La prueba de correlación positiva entre los factores de liderazgo y las dimensiones del clima organizacional sugiere que el liderazgo efectivo contribuye a un entorno comunicativo positivo. Comparativamente, los resultados del estudio en Laredo refuerzan esta conexión al señalar la preocupación por la calidad y eficacia de la comunicación organizacional en algunas instituciones. Ambos estudios apuntan a la importancia de un liderazgo que fomente una comunicación clara y efectiva.

En comparación con los antecedentes nacionales, los resultados de la investigación actual sugieren que el desempeño directivo en Laredo está mayormente vinculado a una percepción positiva de la comunicación organizacional, que es similar a los hallazgos con investigaciones previas en Perú, como la de Chacon-Rosas (2021) en Arequipa, que también encontró una correlación positiva débil entre la función directiva y el clima organizacional.

Además, el hallazgo de la actual investigación se alinea con el estudio de Camacho (2019) en el ámbito local, que encontró un grado alto de correlación (0.903) entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en un centro de instrucción. Ambos estudios sugieren que la función directiva impacta positivamente en la comunicación dentro de la institución educativa.

Las bases teóricas señalan que la comunicación efectiva es esencial para el desempeño directivo en instituciones educativas, ya que impacta directamente en la eficacia de la gestión y en la construcción de relaciones sólidas con el personal docente y administrativo (Chatman et al., 2020; Pandey, 2023). La comunicación clara y abierta se considera esencial para transmitir la visión, objetivos y expectativas de la institución, alineando a todo el equipo hacia un propósito común (Tennant et al., 2023).

En cuanto al objetivo específico 2 sobre la existencia de relación entre el desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas; en el presente estudio, se halló una relación positiva y significativa entre el desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas presentando un coeficiente de

correlación Tau-b de Kendall de 0.532, que, destaca un vínculo moderado pero significativo; este resultado es equivalente al trabajo de Portilla-Garcia et al. (2023) donde se destaca la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación, y cómo esto influye en el clima escolar. También se concuerda con el trabajo de Aguilar - Correa (2019) en La Libertad, que identificó una relación entre la función directiva y el clima organizacional, indicando que un liderazgo efectivo puede influir positivamente en la motivación del personal educativo.

Este hallazgo resulta igualmente coincidente con el estudio de Romero y Campana (2022) que encontró una relación positiva entre la gestión ejecutiva y el clima institucional. Ambos estudios sugieren que un liderazgo efectivo puede influir en la motivación del personal educativo.

Hu et al. (2022) destacan que la motivación, en relación con ciertos aspectos de una organización, desempeña un papel crucial. Este enfoque resalta cómo las características contextuales crean un entorno favorable que influye en resultados motivacionales beneficiosos para la organización, como el compromiso laboral y el compromiso organizacional. La conexión entre el desempeño directivo y la motivación, como se observa en la investigación actual, refleja la influencia positiva del liderazgo en la creación de un entorno organizacional que motive al personal educativo.

Ahora bien, respecto al objetivo específico 3 que se planteó determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la confianza en las instituciones educativas, se pudo observar que, la investigación actual reveló una relación positiva y significativa con un coeficiente de correlación Tau-b de Kendall de 0.500, indicando un vínculo moderado pero significativo. Considerando esto, se vincula similarmente al trabajo de Pino-Tapias et al. (2022), quien subrayó la necesidad de líderes que generen confianza para evitar que el entorno educativo se vuelva pesado. La relación entre la gestión directiva y el clima organizacional en este estudio respalda esta idea al destacar la importancia de la confianza en la relación entre desempeño directivo y clima organizacional. Ambos estudios enfatizan la responsabilidad del líder en establecer un entorno de confianza.

Además, ampliamente los resultados de la investigación actual indican que el desempeño directivo en Laredo se asocia positivamente con la confianza en las

instituciones educativas. Aunque hay una proporción minoritaria que evalúa el desempeño como regular, la ausencia de evaluaciones negativas sugiere una percepción favorable en términos de confianza. Este resultado se alinea con el estudio de La Torre (2021) en el Cusco, que encontró una correlación significativa y fuerte entre el desempeño directivo y el clima organizacional. Ambos estudios sugieren que la confianza está vinculada al liderazgo efectivo, que se encuentra establecido en instituciones del sector educación.

También el resultado actual está en línea con los hallazgos de Delgado-Orbegoso (2022) en Pataz, La Libertad, que encontraron una correlación positiva significativa entre la función directiva y el clima organizacional. Ambos estudios apuntan hacia la importancia del liderazgo en la generación de confianza en el ámbito educativo.

Desde la perspectiva teórica, la confianza se aborda desde dos dimensiones cruciales: la confianza vertical y horizontal. La confianza vertical se relaciona con la disposición de los empleados a confiar en las acciones y decisiones de los líderes de la organización. Esta forma de confianza es esencial para establecer un liderazgo efectivo y crear un ambiente en el que los empleados se sientan seguros y respaldados.

La confianza horizontal, por otro lado, se refiere a la conexión entre los empleados a nivel de compañeros de trabajo. Esta dimensión contribuye a la creación de un ambiente colaborativo y fortalece los lazos entre los miembros del equipo. Ambas dimensiones, según Agbejule et al. (2021), desempeñan roles fundamentales en la construcción de un clima organizacional favorable y en la promoción del aprendizaje en equipo.

Por último, el objetivo específico 4, que buscó determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, mediante la prueba estadística estableció un coeficiente de correlación Tau-b de Kendall mostrando un valor de 0.485, de esta manera se destaca un vínculo moderado pero significativo. Estos resultados quedan sustentados por los presentados de forma similar en la investigación de Viejó-León et al. (2023) en centros de enseñanza de Ecuador donde se destacó la relación entre el desempeño directivo y el rendimiento de los maestros. Ambos estudios subrayan la importancia del liderazgo competente

en el rendimiento del personal educativo y la necesidad de comprender las condiciones administrativas para maximizar el rendimiento del personal.

Además, en cuanto a la participación, aunque existe una diversidad de percepciones sobre el clima organizacional, la correlación significativa sugiere que el liderazgo efectivo contribuye a fomentar la participación. El actual estudio también concuerda con la investigación de Amado-Gutierrez (2022) en Puno, que encontró una correlación estadísticamente significativa entre el desempeño directivo y el clima organizacional. Ambos estudios respaldan la idea de que un liderazgo efectivo promueve la participación del personal educativo.

Además, la investigación en Laredo encuentra similitudes con los hallazgos de la investigación de Inguanse (2022) en Trujillo, donde se identificó una asociación estadística entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Ambos estudios sugieren que el liderazgo efectivo contribuye a la participación del personal educativo.

La definición teórica de la participación destaca su conexión con el aporte constante de los empleados en tareas, medidas directivas y creación de ideas. Los empleados tienden a comprometerse más con la organización y sus objetivos cuando se sienten valorados e involucrados en el proceso de trabajo (Ohlin, 2020). Esta perspectiva se alinea con los hallazgos de la investigación actual, que sugieren que el liderazgo efectivo contribuye a fomentar la participación.

La dimensión de la participación, en el contexto del clima organizacional, está vinculada al nivel en que las personas se relacionan activamente en las actividades, procesos y decisiones de la organización. Implica la contribución activa y voluntaria de los individuos para resolver problemáticas y tener la capacidad de decidir, así como la posibilidad de intercambiar ideas y la ejecución de tareas relacionadas con sus funciones laborales (Cabero-Almenara et al., 2022). Estos aspectos son coherentes con la idea de que el liderazgo efectivo influye en la participación del personal educativo, como revela la investigación actual.

En general estos hallazgos manifestaron claras evidencias de correlación entre las variables de estudio que fueron sustentadas con los antecedentes de investigación y las bases teóricas representando una valiosa contribución al estudio del desempeño directivo y el clima organizacional, siendo estos aspectos claves

vinculados a las instituciones que brindan los servicios educativos básicos en la sociedad peruana.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que sí existe una relación significativa (valor p menor a 0.01) con un coeficiente Tau – b de Kendall de 0.511, estableciendo una asociación positiva moderada entre el desempeño directivo y el clima organizacional, en ese sentido, el desempeño directivo está asociado al clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023.
2. Se determinó la existencia de una relación significativa (valor p mayor a 0.01) con un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.419, estableciendo una asociación positiva moderada entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023.
3. Se determinó la existencia de una relación significativa (valor p mayor a 0.01) con un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.532, estableciendo una asociación positiva moderada entre el desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas, Laredo 2023.
4. Se determinó la existencia de una relación significativa (valor p mayor a 0.01) con un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.500, estableciendo una asociación positiva moderada entre el desempeño directivo y la confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023.
5. Se determinó la existencia de una relación significativa (valor p mayor a 0.01) con un coeficiente de correlación Tau – b de Kendall de 0.485, estableciendo una asociación positiva moderada entre el desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, Laredo 2023.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los docentes fomentar la comunicación abierta y efectiva. Establecer canales para expresar ideas y preocupaciones puede mejorar la colaboración y la percepción del ambiente laboral. Además, incentivar la participación en actividades institucionales puede contribuir al sentido de comunidad. La implicación en decisiones y eventos organizativos no solo fortalece el clima organizacional, sino que también crea un sentido de pertenencia. Por último, colaborar con los directivos en el diseño y ejecución de procesos pedagógicos puede ser clave. Una estrecha colaboración puede influir positivamente en la motivación y confianza, mejorando la calidad del desempeño directivo y, por ende, del clima organizacional.

Se recomienda a los directivos reforzar las habilidades de comunicación. Deben asegurarse de que la información fluya de manera clara y transparente, creando un ambiente donde los docentes se sientan escuchados y comprendidos. Además, incentivar la promoción e inserción de programas que mejoren el bienestar y que aborden aspectos más allá de lo puramente pedagógico puede mejorar la calidad del ambiente laboral. Actividades para beneficiar que las estructuras laborales y la condición personal contribuyan al bienestar general. Fomentar la participación de los docentes en la toma de decisiones también puede fortalecer la confianza y la motivación. La creación de espacios para el diálogo y la colaboración puede tener un impacto positivo en la percepción del liderazgo directivo.

Se recomienda a los Investigadores, realizar estudios longitudinales que aborden la evolución del clima organizacional y desempeño directivo a lo largo del tiempo. Esto proporcionaría información valiosa sobre las tendencias y cambios en estas dinámicas. Asimismo, investigar los factores contextuales que pueden influir en la relación entre liderazgo y clima organizacional en entornos educativos específicos es crucial. Comprender cómo la cultura organizacional y el contexto local impactan en estas dinámicas puede enriquecer la literatura. Además, se recomienda la utilización de enfoques de investigación mixtos que combinen métodos cuantitativos y cualitativos. Esto ofrecería una comprensión más completa y rica de la relación entre desempeño directivo y clima organizacional, incorporando las experiencias y percepciones de los participantes.

REFERENCIAS

- Aboramadan, M., y Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869–893.
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Acosta, F., Vilorio, D., Arteta, A., y Ospino, C. (2021). Determinants of managerial performance: Higher Education Institutions of the Atlantico-Colombia department against Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 296–308. Scopus. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85106573630&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=7c55a116be4e0df019d761dd94ad1a44&sot=b&sdt=b&s=TITL E%28managerial+AND+performance+AND+education%29&sl=47&sessionSearchId=7c55a116be4e0df019d761dd94ad1a44>
- Adams, A., y Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536–543. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01513.x>
- Agbejule, A., Rapo, J., y Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: The role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425–1443.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0155>
- Aguilar-Correa, D. J. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 “Nuestra señora del Carmen”, Cachipampa La Libertad-2019* [Universidad César Vallejo].
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2976744>

- Akerele, O. (2023). The Link between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 6, 27–37. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v6i1.118>
- Akparep, J. Y., Jengre, E., y Mogre, A. A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.81001>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–122. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Mat Daud, Z., y Muhammad, H. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100161. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161>
- Amado-Gutierrez, M. A. (2022). *Clima laboral y desempeño directivo en instituciones educativas primarias de la red 01 – UGEL Puno, 2021* [Universidad César Vallejo]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3078899>
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., y Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426–450. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>

- Beling, C., y Wild, G. (2024). The association between emotional intelligence and decision making for pilots. *Journal of Air Transport Management*, 114, 102506. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102506>
- Beycioglu, K., y Kondakci, Y. (2021). Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788–807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
- Beylat, M., Woltin, K.-A., Sassenberg, K., y Yzerbyt, V. (2020). Preference for directive versus participative leadership: The role of regulatory mode and context quality definition. *Comprehensive Results in Social Psychology*, 4(3), 290–314. Scopus. <https://doi.org/10.1080/23743603.2021.2001325>
- Bravo-Sanzana, M. V., Varela, J., Terán-Mendoza, O., y Rodríguez-Rivas, M. E. (2023). Measuring school social climate in Latin America: The need for multidimensional and multi-informant tests – A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1190432. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190432>
- Brenneman, K. (2023). Secreta no more: Elevating and celebrating cultural influences to enhance STEM learning. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 86, 101541. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2023.101541>
- Brown, T., Yu, M., y Etherington, J. (2020). Are Listening and Interpersonal Communication Skills Predictive of Professionalism in Undergraduate Occupational Therapy Students? *Health Professions Education*, 6(2), 187–200. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2020.01.001>
- Bukman, L., y Happy, F. (2020). The Influence of Principal Supervision and Organizational Climate toward Teacher's Performance. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2, 172-187-172–187. https://www.researchgate.net/publication/341432737_The_Influence_of_Pri

ncipal_Supervision_and_Organizational_Climate_toward_Teacher's_Perfor
mance

- Cabero-Almenara, J., Barroso-Osuna, J., Llorente-Cejudo, C., y Palacios-Rodríguez, A. (2022). Validación del Marco Europeo de Competencia Digital Docente mediante ecuaciones estructurales. *Revista mexicana de investigación educativa*, 27, 185-208-185–208.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662022000100185&lang=pt
- Camacho, D. E. (2019). *Clima organizacional y estilo de liderazgo directivo en una institución educativa de Trujillo, 2019* [Universidad Nacional de Trujillo].
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2995695>
- Cárdenas, D., Lattimore, F., Steinberg, D., y Reynolds, K. J. (2022). Youth well-being predicts later academic success. *Scientific Reports*, 12, 2134.
<https://doi.org/10.1038/s41598-022-05780-0>
- Cash, P., Isaksson, O., Maier, A., y Summers, J. (2022). Sampling in design research: Eight key considerations. *Design Studies*, 78, 101077.
<https://doi.org/10.1016/j.destud.2021.101077>
- Castañeda-Cava, P. (2021). *Gestión educativa en el desempeño del personal docente-directivo y el clima institucional en una institución educativa de Gran Chimú-2021* [Universidad César Vallejo].
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3407613>
- Castillo Cedron, F. V. (2019). Gestión directiva y desempeño docente en la institución educativa Antenor Orrego Espinoza – Laredo 2019. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37225>

- Castro, J., Gómez, L., y Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura: Tecnología y Cultura Afirmando el Conocimiento*, 27(75), 140–174.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8728928>
- Chacon-Rosas, R. G. (2021). *Liderazgo directivo y su relación con el clima institucional en la institución educativa 40029 Ludwing Van Beethoven distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa—2019*. [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3205771>
- Chatman, J., Johnson, A., White, E., y Bell, R. (2020). *The Leader as Effective Communicator*.
- Chavez Santos, R., y Chauca Valqui, P. (2020). Leadership and organizational climate in the health teachers. *REICE-REVISTA ELECTRONICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS ECONOMICAS*, 8(16), 40–53.
<https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10659>
- CONCYTEC. (2019). *Código Nacional de la Integridad Científica*.
<http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2193>
- Condor, C., y Omar, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25–34.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Cueto, J. P. C., Lara, R. V., y Urtubia, C. E. M. (2020). Professional learning communities (cpa): A theoretical review for directive management and achievement of pedagogical leadership in schools of the 21st century.

- Fronteiras*, 9(3), 462–477. Scopus. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p462-477>
- Danker, J., Strnadová, I., y Cumming, T. M. (2019). Picture my well-being: Listening to the voices of students with autism spectrum disorder. *Research in Developmental Disabilities*, 89, 130–140.
<https://doi.org/10.1016/j.ridd.2019.04.005>
- Delgado-Orbegozo, M. A., y Coronel-Romero, C. N. (2022). *Liderazgo directivo y el clima institucional en la institución educativa N° 80508 Rafael Navarro Grau, Alpamarca, Pataz La Libertad 2020* [Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3402827>
- Díez, F., Villa, A., López, A. L., y Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: Educational policies and management processes. *Heliyon*, 6(4), e03824.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>
- Donkoh, R., Twerefoo, P. O., Donkor, J., Boateng, S. A., y Lee, W. O. (2022). Lifelong Learning towards the Achievement of Environment and Sustainable Development in Ghana. *International Journal of Educational Development in Africa*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.25159/2312-3540/10777>
- Fietz, B., y Günther, E. (2021). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability. *Controlling & Management Review*, 65(3), 32–40.
<https://doi.org/10.1007/s12176-021-0379-4>
- Fischer, O. (2013). Differentiation and the Division of Labor. En *Encyclopedia of Management Theory* (1–2, pp. 199–203). SAGE Publications, Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781452276090>

- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., y Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Giudici, M., y Filimonau, V. (2019). Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100558. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100558>
- Gogoi, K., y Borah, D. S. (2023). Conflict management: Key to a successful organization. *The Pharma Innovation Journal*, 12(12S), 1296–1301. <https://www.thepharmajournal.com/special-issue?year=2023&vol=12&issue=12S&ArticleId=24749>
- González-Torres, T., Gelashvili, V., Martínez-Navalón, J. G., y Herrera-Enríquez, G. (2023). Editorial: Organizational culture and climate: new perspectives and challenges. *Frontiers in Psychology*, 14, 1267945. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1267945>
- Govorova, E., Benítez, I., y Muñiz, J. (2020). How Schools Affect Student Well-Being: A Cross-Cultural Approach in 35 OECD Countries. *Frontiers in Psychology*, 11, 431. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00431>
- Grodzicki, J. (2023). *The Role of Organizational Climate in Cultural Transformation*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.113094>
- Guinot, J., y Chiva, R. (2019). Vertical Trust Within Organizations and Performance: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 18(2), 196–227. <https://doi.org/10.1177/1534484319842992>

- Hardie, P., Darley, A., Langan, L., Lafferty, A., Jarvis, S., y Redmond, C. (2022). Interpersonal and communication skills development in general nursing preceptorship education and training programmes: A scoping review. *Nurse Education in Practice*, 65, 103482.
<https://doi.org/10.1016/j.nepr.2022.103482>
- Hasche, N., Höglund, L., y Mårtensson, M. (2021). Intra-organizational trust in public organizations – the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768–1788.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764081>
- Hossny, E. K., Alotaibi, H. S., Mahmoud, A. M., Elcokany, N. M., Seweid, M. M., Aldhafeeri, N. A., Abdelkader, A. M., y Abd Elhamed, S. M. (2023). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, 100147.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100147>
- Hu, Q., Dollard, M. F., y Taris, T. W. (2022). Organizational context matters: Psychosocial safety climate as a precursor to team and individual motivational functioning. *Safety Science*, 145, 105524.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105524>
- Iglesias, A. L., Torres, J. M., y Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: Revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 562–569.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-897X2019000400562&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Inguanse-Veloz, C. H. (2022). *Liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional en dos instituciones educativas nacionales de Trujillo, 2020* [Universidad Peruana Unión].
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3208027>
- Islami, X., Mulolli, E., y Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Istianingsih, N., Masnun, A., y Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie Si Management Public*, 35, 153–166.
<https://doi.org/10.24818/amp/2020>
- Joing, I., Vors, O., y Potdevin, F. (2020). The Subjective Well-Being of Students in Different Parts of the School Premises in French Middle Schools. *Child Indicators Research*, 13(4), 1469–1487. <https://doi.org/10.1007/s12187-019-09714-7>
- Jurs, P., Kulberga, I., Zupa, U., Titrek, O., y Špehte, E. (2023). Efficient management of school and teachers' professional development – challenges and development perspectives. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi = Pegem Journal of Education and Instruction*, 13(2), 112–118.
<https://doi.org/10.47750/pegegog.13.02.14>
- Karnopp, J. (2022). Structures and Relationships in Organizational Learning for Change. *Journal of Educational Administration*, 60(5), 457–472.
- Kennedy, E. B., Jensen, E. A., y Jensen, A. M. (2022). Methodological Considerations for Survey-Based Research During Emergencies and Public Health Crises: Improving the Quality of Evidence and Communication.

- Frontiers in Communication*, 6.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2021.736195>
- Kim, S. L., Yun, S., y Cheong, M. (2023). Empowering and directive leadership and taking charge: A moderating role of employee intrinsic motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 38(6), 389–403. Scopus.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2022-0518>
- Köse, E., Candidate, y Şencan, H. (2016). *THE EFFECT OF DECISION MAKING COMPETENCE ON MANAGERIAL PERFORMANCE*. 1–12.
- Kotronoulas, G., y Papadopoulou, C. (2023). A Primer to Experimental and Nonexperimental Quantitative Research: The Example Case of Tobacco-Related Mouth Cancer. *Seminars in Oncology Nursing*, 39(2), 151396.
<https://doi.org/10.1016/j.soncn.2023.151396>
- Labrague, L. J. (2023). Relationship between transformational leadership, adverse patient events, and nurse-assessed quality of care in emergency units: The mediating role of work satisfaction. *Australasian Emergency Care*.
<https://doi.org/10.1016/j.auec.2023.08.001>
- La-Torre-Hancco, V. F. (2021). *Desempeño directivo y clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao – Cusco año—2019* [Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3058707>
- Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., y Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>

- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., y Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., y Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2), e24130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- López, E., García, L., y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9, 1-21-1–21. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n18/2007-7467-ride-9-18-792.pdf>
- Mah'd, O. (2020). Bottom-up rather than top-down: Evidence from Middle Eastern and North African educational institutions. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(4), 671–690. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0008>
- Mamas, C., Daly, A. J., Cohen, S. R., y Jones, G. (2021). Social participation of students with autism spectrum disorder in general education settings. *Learning, Culture and Social Interaction*, 28, 100467. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2020.100467>
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprender. *Educar*, 27, 103–117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=82341>

- Martínez, J., y Valenzo, M. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Espacios*, 41, 147-160-147–160.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf>
- Ministerio de Educación. (2022). *Evaluación del desempeño de los directivos de II EE 2022. Encuesta a docentes*.
<https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11671493949ENCUESTA-A-DOCENTES-IE-MODALIDAD-EBR.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8845>
- Misad, K., Misad, R., y Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: Una revisión de la producción académica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), Article 2.
<https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Mohammed, R., y Hussein, A. (2013). *Communication Climate and Organizational Performances*.
- More, R. A., y Morey, M. O. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Mukherjee, S., y Mulla, Z. R. (2022). Empowering and Directive Leadership: The Cost of Changing Styles. *Business Perspectives and Research*, 10(2), 251–266. Scopus. <https://doi.org/10.1177/22785337211008321>
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, Sojanah, J., Rahayu, M., y Nusannas, I. S. (2022). THE IMPACT OF DIRECTIVE LEADERSHIP ON INNOVATIVE

- WORK BEHAVIOR: THE MEDIATION ROLE OF CONTINUANCE COMMITMENT. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(3), 268–286. Scopus. <https://doi.org/10.22146/jieb.v37i3.3377>
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W., y Abdullah, A. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046–1058. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587>
- Nugraha, D., Reftyawati, D., y Sari, Y. (2020). The Effective School Strategic Plan Implementation: A Best Practice of School Improvement. *Attractive : Innovative Education Journal*, 2, 9. <https://doi.org/10.51278/aj.v2i2.44>
- Ohlin, B. (2020). *Psycap 101: Your Guide to Increasing Psychological Capital*. PositivePsychology.Com. <https://positivepsychology.com/psychological-capital-psycap/>
- Ortiz, A. (2022). Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), Article 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3148
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6520. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Pandey, S. (2023). *Organizational Culture and Employee Productivity* (pp. 58–77). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7212-5.ch004>

- Pang, N. S. K., y Chan, P. W. K. (2022). Stocktaking school governance in a globalized and complex world. En *School Governance in Global Contexts: Trends, Challenges and Practices* (pp. 7–20). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003221456-1>
- Parker, R., Thomsen, B. S., y Berry, A. (2022). Learning Through Play at School – A Framework for Policy and Practice. *Frontiers in Education*, 7.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.751801>
- Payne, D., Trumbach, C., y Soharu, R. (2022). The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management. *Journal of Business Ethics*, 188.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05306-8>
- Pervaiz, S., Li, G., y He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance. *PLoS ONE*, 16(12), e0260625.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260625>
- Pino-Tapias, D., Cartes-Arenas, F. J., y Arrizaga-Zercovich, R. M. (2022). Análisis a la incidencia del liderazgo directivo en el clima organizacional. *Ciencia Transdisciplinar en la Nueva Era, 2022, ISBN 978-628-95135-3-0, págs. 514-531, 514–531.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8728298>
- Portilla-Garcia, S. Z., Diaz-Camacho, R. F., Romani-Miranda, U. I., y Rivera-Muñoz, J. L. (2023). Una Revisión Sistemática acerca del Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en los Docentes Escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 20, 228–241.
<https://www.redalyc.org/journal/5717/571775631013/>

- Post, C., De Smet, H., Uitdewilligen, S., Schreurs, B., y Leysen, J. (2022). Participative or Directive Leadership Behaviors for Decision-Making in Crisis Management Teams? *Small Group Research*, 53(5), 692–724. Scopus. <https://doi.org/10.1177/10464964221087952>
- Punia, P., y Bala, M. (2023). The Impact of Organizational Climate on Teacher Enthusiasm: A Two-Stage Structural Equation Modelling–Artificial Neural Network Approach. *Open Education Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.1515/edu-2022-0195>
- Quiroz, S. X. (2020). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción* (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Alcalá]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283246>
- Rico, R., Uitdewilligen, S. G., y Dorta, D. (2022). Patterns of team adaptation: The effects of behavioural interaction patterns on team adaptation and the antecedent effect of empowering versus directive leadership. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(4), 365–378. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12379>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., y Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2175440. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Rodríguez, Z., Delvaty, M. E., Deulofeu, B., y Rodríguez, Z. (2022). El proceso pedagógico y los objetivos formativos en la educación. *EDUMECENTRO*,

14(0), Article 0.

<https://revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/e2120>

Romero-Torres, R. M., y Campana-Concha, A. R. (2022). Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Asia, Cañete – Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), Article 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3336

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., y Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

Rutherford, A. (2017). The Role of Managerial Fit in Determining Organizational Performance: An Empirical Assessment of Presidents in U.S. Higher Education. *American Review of Public Administration*, 47(7), 764–778. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0275074016642569>

Rydzak, W., Przybylska, J., Trębecki, J., y Sellitto, M. A. (2023). The Communication Gap and the Effect of Self-Perception on Assessment of Internal Auditors' Communication Skills. *Economics & Sociology*, 16(2), 148–166. <https://doi.org/10.14254/2071789X.2023/16-2/10>

Sahoo, R., y Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*, 40(4), 783–799. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0342>

Saucedo Ruiz, H. (2021). *Programa inteligencia interpersonal “PEII” para mejorar el clima institucional docente de la I.E. n° 81526 “Víctor Ganoza Plaza” – Laredo, 2019*. <https://hdl.handle.net/20.500.14414/17805>

- Schwatka, N. V., Sinclair, R. R., Fan, W., Dally, M., Shore, E., Brown, C. E., Tenney, L., y Newman, L. S. (2020). How does organizational climate motivate employee safe and healthy behavior in small business? A Self Determination Theory perspective. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(5), 350–358.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001839>
- Silva, P., Mota, J., y Moreira, A. C. (2023). Budget participation and employee performance in real estate companies: The mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226–241. Scopus. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Sitanggang, N., Luthan, P. L. A., y Hamid K., A. (2022). *Directive leadership style of vocational high school principals*. 2489. Scopus.
<https://doi.org/10.1063/5.0093994>
- Sonmez, F., y Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020914634.
<https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Soto, M. O. P., Jiménez, S. O., y Hernández, C. A. J. (2020). El liderazgo: Una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), Article 3. <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Swidan, W., Ali, K., y Al-Tahitah, A. (2023). *The Impact of Performance Appraisal System on Organizational Climate (Case Study -Gaza Electricity Distribution Company -2022)*. 91, 287–304.

- Tennant, K., Long, A., y Toney-Butler, T. J. (2023). Active Listening. En *StatPearls*. StatPearls Publishing.
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK442015/>
- Torre, F. L. (2021). *Desempeño directivo y clima institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao – Cusco año—2019*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.
https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/6017/253T20211040_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- UNESCO. (2021). *IIEP Learning Portal*.
<https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., y Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vepo do Nascimento Welter, C., Oneide Sausen, J., y Rossetto, C. R. (2020). The development of innovative capacity as a strategic resource in technology-based incubation activities. *Revista de Gestão*, 27(2), 169–188.
<https://doi.org/10.1108/REGG-02-2019-0034>
- Vesco, P., Dasgupta, S., De Cian, E., y Carraro, C. (2020). Natural resources and conflict: A meta-analysis of the empirical literature. *Ecological Economics*, 172, 106633. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106633>
- Viejó-León, J. M., Lujan-Johnson, G. L., y Delgado-Bonilla, B. M. (2023). La influencia del desempeño directivo en el clima organizacional de las

instituciones públicas en Ecuador. *ConcienciaDigital*, 6(1), Article 1.

<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.2469>

Villamil, G. M. S. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111–128.

<https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables

Tabla 10

Matriz de operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumento | Escala |
|----------------------|--|---|---------------------------------|--|---|---|---------|
| Desempeño directivo | El desempeño directivo consiste en todo el conjunto de actividades que desarrollan los encargados en los órganos de dirección de una organización en función del trabajo que tienen a su cargo, en base a criterios que se corresponden con determinadas políticas educativas (Ortiz, 2022). | El desempeño directivo será medido con la Evaluación del desempeño de los directivos de instituciones educativas elaborado por el Ministerio de educación y medido por los valores Nunca, Pocas Veces, Muchas Veces y Siempre (Ministerio de Educación, 2022) | Gestión de procesos pedagógicos | Utiliza el apoyo pedagógico para la planificación curricular. Existe espacios de trabajo con sus colegas para los procesos de planificación curricular. | 1,2,3,4, 5,6 | Evaluación del Desempeño de los Directivos de II.EE. 2022 | Ordinal |
| | | | Gestión del bienestar | Existe buenas relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes. Existe indicaciones brindadas por la IE que condicionan o impiden el acceso diario al servicio educativo de los estudiantes por no cumplir con algún requerimiento. Promociona el director las buenas relaciones interpersonales entre los docentes. | 7,8, 9, 10,11,12,13, 14, 15, 16, 17 | | |
| Clima organizacional | El clima organizacional se refiere al entorno en el cual se llevan a cabo las | La variable clima organizacional será medida con la Escala de clima institucional de | Comunicación | Califica la fluidez de la comunicación para el intercambio de información Percibe la eficiencia para la transmisión de la información. | 1, 2, | Escala de Clima Institucional | Ordinal |

| | | | | | | | |
|--|---|---|------------|---|--|--|--|
| | <p>actividades dentro de una institución y cómo los miembros interactúan de manera efectiva. Este clima tiene un impacto directo en el comportamiento de los participantes, ya que refleja la cultura distintiva de la organización (More y Morey, 2021).</p> | <p>Martín Bris (2000) con los valores de Muy Bajo, Bajo, Regular, Alto y Muy Alto en sus cuatro dimensiones</p> | | <p>Percibe el nivel de aceptación para las propuestas entre los miembros.</p> <p>Afecta el nivel de funcionalidad de las normas educativas.</p> <p>Incide los espacios y horarios para la comunicación.</p> <p>Brinda información oportuna a los miembros de la IE.</p> | <p>3,</p> <p>4,</p> <p>5,</p> <p>6</p> | | |
| | | | Motivación | <p>Califica el grado de satisfacción existente.</p> <p>Califica el grado de reconocimiento para el trabajo que realiza.</p> <p>Valora el prestigio profesional los directivos.</p> <p>Considera el grado de autonomía existente.</p> <p>Siente el grado de motivación para el profesorado.</p> <p>Aprecia el grado de relaciones interpersonales.</p> | <p>7,</p> <p>8,</p> <p>9,</p> <p>10,</p> <p>11,12,</p> <p>13</p> | | |
| | | | Confianza | <p>Califica el grado de confianza para la buena convivencia.</p> <p>Califica el grado de sinceridad para buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Existe respeto por los espacios de cada integrante.</p> | <p>14,</p> <p>15,</p> <p>16,</p> | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---------------|---|-----|--|--|
| | | | | Valora el trato amical para una buena relación entre compañeros de trabajo. | 17, | | |
| | | | | Beneficia reunirse fuera de la Institución Educativa para continuar el trabajo. | 18 | | |
| | | | Participación | Participa con frecuencia el profesorado en las actividades de la IE. | 19, | | |
| | | | | Existe participación de los miembros del Consejo Educativo Institucional. | 20, | | |
| | | | | Existe participación de los profesores en el Consejo Educativo Institucional. | 21, | | |
| | | | | Participa con frecuencia el profesorado para las deliberaciones y decisiones entre docentes. | 22, | | |
| | | | | Participa con frecuencia el profesorado para las deliberaciones y decisiones con los padres de familia. | 23, | | |
| | | | | Existe disposición del profesorado para ser miembro de equipos de trabajo. | 24, | | |
| | | | | Existe apoyo de los docentes para los equipos formales en las actividades de la institución. | 25, | | |
| | | | | Percibe trabajo en equipo. | 26, | | |
| | | | | Percibe nivel de desarrollo para las reuniones. | 27, | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|-----|--|--|
| | | | | Califica el nivel de formación del profesorado para trabajar en equipo. | 28, | | |
| | | | | Asiste con frecuencia a reuniones de su IE. | 29, | | |
| | | | | Observa una coordinación efectiva entre los docentes. | 30 | | |

Anexo 2. Matriz de consistencia

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES | | | |
|--|---|--|---------------------------------|--|-------------|--|
| <p>Problema General: ¿Qué relación existe entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023?</p> <p>Problemas Específicos: 1. ¿Qué relación existe entre desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023? 2. ¿Qué relación existe entre desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas, Laredo 2023? 3. ¿Qué relación existe entre desempeño directivo</p> | <p>Objetivo General: Determinar si existe relación entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023.</p> <p>Objetivos Específicos: 1. Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023. 2. Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la motivación en las instituciones educativas, Laredo 2023.</p> | <p>Hipótesis General: Sí existe relación significativa entre desempeño directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023.</p> <p>Hipótesis Específicos: 1. Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la comunicación en las instituciones educativas, Laredo 2023. 2. Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la motivación en las</p> | VARIABLE 1: DESEMPEÑO DIRECTIVO | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Niveles o rangos |
| | | | Gestión de procesos pedagógicos | Utiliza el apoyo pedagógico para la planificación curricular. Existe espacios de trabajo con sus colegas para los procesos de planificación curricular. | 1,2,3,4,5,6 | Malo: 17- 29.75 Regular: 29.76-42.51 Bueno: 42.52-55.27 Muy bueno: 55.28-68 |
| Gestión del bienestar | Existe buenas relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes. Existe indicaciones brindadas por la IE que condicionan o impiden el acceso diario al servicio | 7,8,9,10,11,12,13,14, 15, 16, 17 | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|--|--|------------------|---|
| <p>y la confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, Laredo 2023?</p> | <p>3. Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023.</p> <p>4. Determinar si existe relación entre el desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, Laredo 2023.</p> | <p>instituciones educativas, Laredo 2023.</p> <p>3. Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la confianza en las instituciones educativas, Laredo 2023.</p> <p>4. Sí existe relación significativa entre el desempeño directivo y la participación en las instituciones educativas, Laredo 2023.</p> | | <p>educativo de los estudiantes por no cumplir con algún requerimiento.</p> <p>Promociona el director las buenas relaciones interpersonales entre los docentes.</p> | | |
| VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| Comunicación | | | | <p>Califica la fluidez de la comunicación para el intercambio de información</p> <p>Percibe la eficiencia para la transmisión de la información.</p> <p>Percibe el nivel de aceptación para las propuestas entre los miembros.</p> <p>Afecta el nivel de funcionalidad de las normas educativas.</p> | 1, 2, 3, 4, 5, 6 | <p>Muy bajo: 30-54</p> <p>Bajo: 54.01-78.01</p> <p>Regular: 78.02-102.02</p> <p>Alto: 102.03-126.03</p> <p>Muy alto: 126.04-150</p> |

| | | | | | | |
|--|--|--|------------|---|-------------------------|--|
| | | | | <p>Incide los espacios y horarios para la comunicación.</p> <p>Brinda información oportuna a los miembros de la IE.</p> | | |
| | | | Motivación | <p>Califica el grado de satisfacción existente.</p> <p>Califica el grado de reconocimiento para el trabajo que realiza.</p> <p>Valora el prestigio profesional los directivos.</p> <p>Considera el grado de autonomía existente.</p> <p>Siente el grado de motivación para el profesorado.</p> <p>Aprecia el grado de relaciones interpersonales.</p> | 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 | |

| | | | | | | |
|--|--|--|---------------|--|--|--|
| | | | Confianza | <p>Califica el grado de confianza para la buena convivencia.</p> <p>Califica el grado de sinceridad para buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Existe respeto por los espacios de cada integrante.</p> <p>Valora el trato amical para una buena relación entre compañeros de trabajo.</p> <p>Beneficia reunirse fuera de la Institución Educativa para continuar el trabajo.</p> | 14, 15, 16, 17, 18 | |
| | | | Participación | <p>Participa con frecuencia el profesorado en las actividades de la IE.</p> | 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Existe participación de los miembros del Consejo Educativo Institucional.</p> <p>Existe participación de los profesores en el Consejo Educativo Institucional.</p> <p>Participa con frecuencia el profesorado para las deliberaciones y decisiones entre docentes.</p> <p>Participa con frecuencia el profesorado para las deliberaciones y decisiones con los padres de familia.</p> <p>Existe disposición del profesorado para ser miembro de equipos de trabajo.</p> | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Existe apoyo de los docentes para los equipos formales en las actividades de la institución.</p> <p>Percibe trabajo en equipo.</p> <p>Percibe nivel de desarrollo para las reuniones.</p> | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Instrucción: Para responder cada pregunta, seleccione solo una opción de respuesta y márkela con un aspa (X).

| N.º | Preguntas | Nunca | Pocas veces | Muchas veces | Siempre |
|-----|--|-------|-------------|--------------|---------|
| | Gestión de procesos pedagógicos | | | | |
| 1 | Durante los últimos doce (12) meses, ¿fueron útiles las orientaciones recibidas de la IE para la elaboración de su programación anual? | | | | |
| 2 | Durante los últimos doce (12) meses, ¿fueron útiles las orientaciones recibidas de la IE para la elaboración de la planificación de las experiencias de aprendizaje? | | | | |
| 3 | Durante los últimos doce (12) meses, ¿fue útil la retroalimentación que recibió de la IE sobre su práctica pedagógica en el aula? | | | | |
| 4 | Durante los últimos doce (12) meses, ¿fueron útiles las acciones de fortalecimiento de competencias docentes recibidas por parte de la IE (grupos de interaprendizaje, talleres de actualización docente, pasantías, entre otras)? Nota: No considere como acciones de fortalecimiento aquellas relacionadas con el monitoreo docente realizado por la IE ni aquellas gestionadas por el Minedu, la DRE o la UGEL. | | | | |
| 5 | En el presente año escolar, ¿se formaron espacios de colaboración con otros docentes de esta IE (o de la red) para la planificación de la programación anual? | | | | |
| 6 | En el presente año escolar, ¿se formaron espacios de colaboración con otros docentes de esta IE (o de la red) para la planificación de las experiencias de aprendizaje? | | | | |
| | Gestión del bienestar | | | | |
| 7 | ¿Los directivos y los docentes de esta IE se tratan con respeto (evitan | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| | ofenderse, agredirse y discriminarse entre ellos)? | | | | |
| 8 | ¿Los directivos y los docentes de esta IE colaboran unos con otros? | | | | |
| 9 | ¿Ha recibido alguna indicación de parte de la IE para condicionar o impedir que los estudiantes reciban el servicio educativo por algún requerimiento (corte de cabello, usar uniforme, portar agenda, entre otros)? | | | | |
| 10 | ¿El director propicia que los docentes de la IE se traten con respeto (que eviten ofenderse, agredirse y discriminarse entre ellos)? | | | | |
| 11 | ¿El director interviene cuando toma conocimiento de que, en la IE, ha ocurrido alguna falta de respeto entre los docentes (ofensa, agresión o discriminación)? | | | | |
| 12 | ¿El director promueve que los docentes de la IE colaboren unos con otros para el logro de las metas propuestas? | | | | |
| 13 | ¿El director interviene cuando identifica falta de colaboración entre los docentes de la IE para el logro de las metas propuestas? | | | | |
| 14 | ¿El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre los asuntos de la IE que les competen? | | | | |
| 15 | ¿El director escucha las propuestas de los docentes relacionadas con las decisiones de la IE? | | | | |
| 16 | ¿El director es receptivo ante las críticas constructivas o sugerencias de mejora de los docentes sobre la gestión de la IE? | | | | |
| 17 | ¿El director respeta las decisiones sobre la IE tomadas en conjunto con los docentes? | | | | |

Ficha técnica

Evaluación del desempeño de los directivos de II. EE.

| | |
|---|--|
| Título del trabajo de investigación: | Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023 |
| Autor: | Ministerio de Educación del Perú. |
| Año: | 2022 |

| | | | | |
|--------------------------------|---|-------|-----------------------|---------------------|
| Adaptación: | Palacios, Nesty (2023) | | | |
| Aplicación: | Desempeño de los directivos en instituciones educativas | | | |
| Bases teóricas: | El desempeño directivo consiste en todo el conjunto de actividades que desarrollan los encargados en los órganos de dirección de una organización en función del trabajo que tienen a su cargo, en base a criterios que se corresponden con determinadas políticas educativas (Ortiz, 2022) | | | |
| Sujetos de aplicación: | Docentes de educación básica | | | |
| Tipo de administración: | Cuestionario estructurado | | | |
| Duración: | 20 minutos aprox. | | | |
| Normas de puntuación: | Nunca (1 pto.), Pocas Veces (2 pts.), Muchas Veces (3 pts.) y Siempre (4 pts.) | | | |
| Campos de aplicación | Instituciones educativas de nivel básico de Perú | | | |
| Categorías | Variable Desempeño directivo | | | |
| | Intervalos | | Escala inicial | Escala final |
| | Li | Ls | | |
| | 17 | 29.75 | Nunca | Malo |
| | 29.76 | 42.51 | Pocas veces | Regular |
| | 42.52 | 55.27 | Muchas veces | Bueno |
| | 55.28 | 68 | Siempre | Muy bueno |

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucción: Estimado docente, lea cuidadosamente cada uno de los ítems y marque la alternativa que considere adecuada considerando estas alternativas: muy bajo = 1, bajo = 2, regular = 3, alto = 4, muy alto = 5.

| N.º | Dimensión: COMUNICACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | ¿Cómo calificaría la fluidez de la comunicación y el intercambio de información en la Institución Educativa donde trabaja? | | | | | |
| 2. | ¿Cuál es su percepción sobre la eficiencia en la transmisión de la información en la Institución Educativa? | | | | | |
| 3. | ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa? | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 4. | ¿Cuál es el nivel de afectación de la funcionalidad de las normas en la Institución Educativa? | | | | | |
| 5. | ¿Cuál es el nivel de incidencia de los espacios y horarios de la Institución Educativa en la comunicación? | | | | | |
| 6. | ¿Cuál es la posibilidad de que en la Institución Educativa se esconda información? | | | | | |
| Dimensión: MOTIVACIÓN | | | | | | |
| 7. | ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa? | | | | | |
| 8. | ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa? | | | | | |
| 9. | ¿Cómo percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora? | | | | | |
| 10. | ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa? | | | | | |
| 11. | ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa? | | | | | |
| 12. | ¿Qué grado de motivación les otorga a las condiciones de trabajo en su Institución Educativa? | | | | | |
| 13. | ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa? | | | | | |
| Dimensión: CONFIANZA | | | | | | |
| 14. | ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa? | | | | | |
| 15. | ¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución Educativa? | | | | | |
| 16. | ¿En qué grado existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución Educativa? | | | | | |
| 17. | ¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre compañeros de trabajo? | | | | | |
| 18. | ¿En qué grado considera usted útil reunirse fuera de la Institución Educativa para continuar el trabajo de la Institución Educativa? | | | | | |
| Dimensión: PARTICIPACIÓN | | | | | | |
| 19. | ¿Cuál es el nivel de participación en las actividades de la institución Educativa por parte de los profesores? | | | | | |
| 20. | ¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo? | | | | | |
| 21. | ¿Cuál es el nivel de participación de los profesores en el Consejo Educativo? | | | | | |
| 22. | ¿Cuál es el nivel de participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes? | | | | | |
| 23. | ¿Cuál es el grado de participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia? | | | | | |
| 24. | ¿En qué grado el profesorado está dispuesto a ser miembro de equipos de trabajo? | | | | | |
| 25. | ¿Cuál es el nivel de apoyo que los docentes brindan a los equipos formales en las actividades de la institución? | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 26. | ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su Institución Educativa? | | | | | |
| 27. | ¿Cuál es el nivel de desarrollo de las reuniones en la Institución Educativa? | | | | | |
| 28. | ¿Cuál es el nivel de formación del profesorado para trabajar en equipo? | | | | | |
| 29. | ¿Cuál es el grado de número o frecuencia de reuniones de su Institución Educativa? | | | | | |
| 30. | ¿En qué nivel se observa una coordinación efectiva entre los docentes en su Institución Educativa? | | | | | |

Ficha 2

Escala de Clima institucional

| Título del trabajo de investigación: | Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|--------------|------------|--|----------------|--------------|----|----|----|----|----------|----------|-------|-------|------|------|-------|--------|---------|---------|--------|--------|------|-------|--------|-----|----------|-----------|
| Autor: | Mario Martin Bris | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Año: | 2000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptación: | Palacios, Nesty (2023) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación: | Clima organizacional en instituciones educativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bases teóricas: | El clima organizacional se refiere al entorno en el cual se llevan a cabo las actividades dentro de una institución y cómo los miembros interactúan de manera efectiva. Este clima tiene un impacto directo en el comportamiento de los participantes, ya que refleja la cultura distintiva de la organización (More y Morey, 2021). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sujetos de aplicación: | Docentes de educación básica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipo de administración: | Cuestionario estructurado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Duración: | 20 minutos aprox. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Normas de puntuación: | Muy bajo (1 pto.), Bajo (2 ptos.), Regular (3 ptos.), Alto (4 ptos.) y Muy alto (5 ptos.). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Campos de aplicación | Instituciones educativas de nivel básico de Perú | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Categorías | <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Intervalos</th> <th rowspan="2">Escala inicial</th> <th rowspan="2">Escala final</th> </tr> <tr> <th>Li</th> <th>Ls</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30</td> <td>54</td> <td>Muy bajo</td> <td>Muy malo</td> </tr> <tr> <td>54.01</td> <td>78.01</td> <td>Bajo</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>78.02</td> <td>102.02</td> <td>Regular</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>102.03</td> <td>126.03</td> <td>Alto</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>126.04</td> <td>150</td> <td>Muy Alto</td> <td>Muy Bueno</td> </tr> </tbody> </table> | | | Intervalos | | Escala inicial | Escala final | Li | Ls | 30 | 54 | Muy bajo | Muy malo | 54.01 | 78.01 | Bajo | Malo | 78.02 | 102.02 | Regular | Regular | 102.03 | 126.03 | Alto | Bueno | 126.04 | 150 | Muy Alto | Muy Bueno |
| Intervalos | | Escala inicial | Escala final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Li | Ls | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | 54 | Muy bajo | Muy malo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 54.01 | 78.01 | Bajo | Malo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 78.02 | 102.02 | Regular | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 102.03 | 126.03 | Alto | Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 126.04 | 150 | Muy Alto | Muy Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 4. Consentimiento informado

Enlace de Google Drive con los consentimientos informados de los encuestados:
<https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1j8AtrcJ-V5jNEODIf2WmgB-oDsmllfNV>

Anexo 5. Evaluación por juicio de expertos

Validez de instrumentos de recolección de datos

La validez del instrumento se realizó mediante la técnica de validez de contenido, en este caso se solicitó la opinión de 3 profesionales de educación concedores del tema. Al referirse acerca de validez, Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 201) nos dice que la “validez de contenido es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”.

CUESTIONARIO 1

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

| Experto | Título | Opinión |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| Ángela Paola Cabrejos Rubio | Doctora | Nivel alto |
| Lylly María Sánchez Gutiérrez | Magíster | Nivel alto |
| Cecilia Luz Beltrán Rebaza | Magíster | Nivel alto |

Fuente: Ficha de evaluación del cuestionario

CUESTIONARIO 2

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| Experto | Título | Opinión |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| Ángela Paola Cabrejos Rubio | Doctora | Nivel alto |
| Lylly María Sánchez Gutiérrez | Magíster | Nivel alto |
| Cecilia Luz Beltrán Rebaza | Magíster | Nivel alto |

Fuente: Ficha de evaluación del cuestionario

Anexo 7. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Para dar la confiabilidad del instrumento, se aplicó a una muestra piloto conformado por 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio. En el enfoque de Tamayo (2013, p.68), “La confiabilidad se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados”.

El coeficiente utilizado fue alfa de Cronbach, cuyo resultado se interpreta de acuerdo a la formulación de George y Mallery (2003, p. 231) citada por Mucha, L (2018, p. 75):

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Resumen del procesamiento de los casos

| | N | % |
|------------------------|----|-------|
| Casos Válidos | 20 | 100,0 |
| Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| Total | 20 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,934 | 17 |

El Coeficiente obtenido es $\alpha=0.934$ y se ubica en el intervalo excelente.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Resumen del procesamiento de los casos

| | N | % |
|------------------------|----|-------|
| Casos Válidos | 20 | 100,0 |
| Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| Total | 20 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,969 | 30 |

El Coeficiente obtenido es $\alpha=0.969$ y se ubica en el intervalo excelente.

Anexo 8. Autorizaciones

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTENOR ORREGO ESPINOZA

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, el que suscribe la presente, director de la Institución Educativa ANTENOR ORREGO ESPINOZA del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 12 de diciembre de 2023




Jacqueline Castillo Castro

DIRECTOR

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81523 - JOSÉ IGNACIO CHOPITEA

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, la que suscribe la presente, directora de la Institución Educativa N° 81523 - JOSÉ IGNACIO CHOPITEA del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 18 de diciembre de 2023




Luisa Fredesvinda Silvestre Rodríguez

DIRECTORA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR JESÚS Y MARÍA

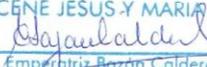
"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, la que subscribe la presente, directora de la Institución Educativa Particular JESÚS Y MARÍA del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 19 de diciembre de 2023

CENE JESUS Y MARIA

Lic. Emperatriz Bazán Calderón
RPMY 03224 - 04 DIRELL
DIRECTORA

Emperatriz Bazán Calderón
DIRECTORA

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, el que suscribe la presente, director de la Institución Educativa Particular JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 14 de diciembre de 2023




Miriam Liz León Calderón
DIRECTORA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR LOUIS PASTEUR

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, el que suscribe la presente, director de la Institución Educativa Particular LOUIS PASTEUR del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 13 de diciembre de 2023




Lic. Richard Corcuera Briceño
DIRECTOR

Richard Orlando Corcuera Briceño
DIRECTOR

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1633 - MI JESÚS

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, la que suscribe la presente, directora de la Institución Educativa N° 1633 - MI JESÚS del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 13 de diciembre de 2023



Mg. Doris Olinda Delgado Benites
DIRECTORA

DIRECTORA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81524 QUIRIHUAC

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, el que subscribe la presente, director de la Institución Educativa N° 81524 QUIRIHUAC del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 15 de diciembre de 2023



Héctor Willy Pereda Loyola

DIRECTOR

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80045 - NUEVO FISCAL

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, el que suscribe la presente, director de la Institución Educativa N° 80045 - NUEVO FISCAL del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 13 de diciembre de 2023




Luis Alberto Luyo Barraza
DIRECTOR

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80943 - SAGRADO CORAZÓN DE MARÍA

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, la que suscribe la presente, directora de la Institución Educativa N° 80943 - SAGRADO CORAZÓN DE MARÍA del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 15 de diciembre de 2023




Roxana K. Aguilar Suarez
DIRECTORA

Roxana Karina Aguilar Suarez

DIRECTORA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80044 - SAN MARTÍN DE PORRES

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

AUTORIZACIÓN

Examinada la solicitud dirigida a este despacho, la que subscribe la presente, directora de la Institución Educativa N° 80044 - SAN MARTÍN DE PORRES del distrito de Laredo, AUTORIZA a la maestranda de la Universidad César Vallejo, Nesty Yoly Palacios Camacho, encuestar a los docentes de nuestra institución con el fin de recolectar información para su investigación titulada "Desempeño directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas, Laredo 2023".

Se expide la presente constancia para el fin antes mencionado.

Laredo, 13 de diciembre de 2023



Maitza Del Rosario Ticona Arroyo

DIRECTORA

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | | |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | 3 | | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Questionario sobre Clima organizacional

| Item B1 | Item B2 | Item B3 | Item B4 | Item B5 | Item B6 | Item B7 | Item B8 | Item B9 | Item B10 | Item B11 | Item B12 | Item B13 | Item B14 | Item B15 | Item B16 | Item B17 | Item B18 | Item B19 | Item B20 | Item B21 | Item B22 | Item B23 | Item B24 | Item B25 | Item B26 | Item B27 | Item B28 | Item B29 | Item B30 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |

