



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

Gestión del director y el clima laboral en la Institución Educativa José María  
Arguedas, Carabayllo, 2020

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Diana Betty Lezama Yupanqui (ORCID: 0000-0002-6199-6919)

**ASESORA:**

Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva (ORCID: 0000-0003-4630-6921)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

Este presente trabajo lo dedico en primer lugar a Dios, mi guía; a mis dos amados hijos Diana y Bernardo, como también a mi esposo por su apoyo y comprensión en esta nueva etapa de mi vida profesional.

### **Agradecimiento**

A mi madre por su apoyo y amor incondicional, a Ina por sus palabras de aliento, a mis maestros de post grado, en especial a mi asesora de tesis Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva por brindarme su apoyo y conocimientos en el avance y culminación de mi tesis.

## **Página del Jurado**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Diana Betty Lezama Yupanqui, estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020”

Declaro bajo juramento que:

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

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

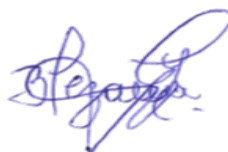
Lima, 8 agosto de 2020.

Br. Diana Betty Lezama Yupanqui  
DNI. 06852768

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada Gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el grado académico de: Maestra en Administración de la Educación.



---

Diana Betty Lezama Yupanqui

DNI N° 06852768

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Carátula   | i    |
| Dedicatoria  | ii   |
| Agradecimiento   | iii  |
| Página del jurado  | iv   |
| Declaratoria de autenticidad   | v    |
| Presentación   | vi   |
| Índice   | vii  |
| Índice de tablas   | viii |
| Índice de figuras  | viii |
| Resumen  | ix   |
| Abstract   | x    |
| I. Introducción  | 1    |
| II. Método   | 15   |
| 2.1 Tipo y diseño de investigación   | 15   |
| 2.2 Operacionalización de variables  | 15   |
| 2.3 Población, muestra y muestreo  | 16   |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 16   |
| 2.5 Procedimiento  | 17   |
| 2.6 Método de análisis de datos  | 17   |
| 2.7 Aspectos éticos  | 17   |
| III. Resultados  | 19   |
| 3.1. Descripción de resultados   | 19   |
| 3.2. Resultados correlacionales  | 21   |
| IV. Discusión  | 23   |
| V. Conclusiones  | 26   |
| VI. Recomendaciones  | 27   |
| VII. Referencias   | 28   |
| Anexos   | 37   |
| Anexo 1: Matriz de consistencia  | 38   |
| Anexo 2: Operacionalización de variables                                     | 41   |
| Anexo 3: Ficha técnica de los instrumentos                                   | 42   |
| Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos                                | 43   |
| Anexo 5: Certificado de validez de expertos                                  | 47   |
| Anexo 6: Confiabilidad   | 65   |

|  |    |
|--|----|
| Anexo 7: Base de datos de la variable Gestión del director | 67 |
| Anexo 8: Constancia de haber aplicado el instrumento       | 71 |
| Anexo 9: Acta de aprobación de originalidad de tesis       | 73 |
| Anexo 10: Pantallazo del software de turnitin              | 74 |
| Anexo 11: Dictamen final                                   | 75 |
| Anexo 11: Evidencia  | 76 |

### **Índice de tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Niveles de la variable gestión del director y dimensiones | 19 |
| Tabla 2. Niveles de la variable clima laboral y dimensiones        | 20 |
| Tabla 3. Sistema de hipótesis de la investigación                  | 21 |

### **Índice de figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Esquema del diseño  | 15 |
| Figura 2. Niveles de percepción de la variable Gestión del director y dimensiones | 19 |
| Figura 3. Niveles de percepción de la variable clima laboral y dimensiones        | 20 |



## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabaylo, 2020. La investigación pertenece al enfoque cuantitativo, de tipo básica, el nivel es descriptivo-correlacional y el diseño es de tipo no experimental de corte transversal, con una población censal de 76 docentes; se aplicaron dos cuestionarios para la recolección de datos, uno sobre gestión del director y el otro sobre clima laboral, los cuales permitieron medir los niveles de las variables y de sus dimensiones; estos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y se determinó su confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, con un coeficiente de 0,979 para el instrumento de la variable gestión del director y 0,976 para el instrumento de la variable clima laboral. Para la prueba de la hipótesis general (Gestión del director y clima laboral) se utilizó el Rho de Spearman, obteniendo una correlación de 0,638 y p-valor 0,000, se estableció una correlación alta y estadísticamente significativa. Se concluyó que: Existe relación positiva y significativa entre gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabaylo, 2020.

**Palabras clave:** Gestión, director, clima laboral, institución educativa

## **Abstract**

The present research had as a general objective to determine the relationship between the director's management and the work environment at the José María Arguedas educational institution, Carabayllo, 2020. The research belongs to the quantitative, basic type approach, the level is descriptive-correlational and the design it is of a non-experimental cross-sectional type, with a census population of 76 teachers; Two questionnaires were applied to collect data, one on director management and the other on work environment, which allowed measuring the levels of the variables and their dimensions; These instruments were validated by expert judgment and their reliability was determined using Cronbach's Alpha, with a coefficient of 0.979 for the instrument of the director's management variable and 0.976 for the instrument of the variable work environment. Spearman's Rho was used to test the general hypothesis (Director's management and work environment), obtaining a correlation of 0.638 and p-value 0.000, a high and statistically significant correlation was established. It was concluded that: There is a positive and significant relationship between the director's management and the work environment at the José María Arguedas educational institution, Carabayllo, 2020.

**Keywords:** Management, director, work environment, educational institution

## **I. Introducción**

A nivel mundial, las normas educativas están sujetas a determinadas reformas, propias de las nuevas estructuras políticas, sociales y culturales que han influenciado a una nueva forma de relacionar la educación con la actual sociedad globalizada. Este avance permanente de la globalización ha generado determinados cambios en el modo de dirigir una escuela, los cuales exigen que un director, aparte de tener un título pedagógico, debe tener conocimientos básicos de administración para obtener mejores resultados. Chiavenato (2014) sostuvo que un administrador debe tener ciertas habilidades, entre ellas, las interacciones personales, liderazgo, diálogo, estímulo y resolver problemas, además, dar dinamismo a los equipos de trabajo, Binimelis (1999) destacó que, para desempeñar el cargo de director, deben ser los docentes mejor capacitados; la sola formación docente no es suficiente para el desempeño directivo. La gestión del director implica proceder y liderar de manera efectiva, diagnosticar problemas, innovar, incentivar a los trabajadores, dar solución a conflictos.

Para Serrano y Martín (2016) existen directores que poseen una deficiente formación, sus cargos son temporales y uno de los principales problemas durante su primer año como director es recargarse de trabajo, donde algunos docentes no cumplen con sus labores pedagógicas y falta de apoyo de la parte administrativa, dificultad para la innovación escolar, poca colaboración de los padres de familia, desinterés de los docentes para asumir el cargo de director por el excesivo trabajo poco remunerado, la falta de reconocimiento social y no tener autonomía en la toma de decisiones, aún todavía se elige al director a través del Consejo Educativo con permanencia al cargo entre 3 a 4 años.

En lo que concierne a nuestro país, en el Perú no existe indiferencia a estos cambios; actualmente, se viene tomando decisiones políticas y una serie de métodos que impliquen mejorar la educación, base fundamental de nuestro desarrollo; a nivel de ministerio, directivos y docentes. Ante estas circunstancias es necesario llevar a cabo una adecuada capacitación para lograr los objetivos a través de la eficacia y la eficiencia, sobre todo en la gestión educativa. Así mismo, se considera que los directivos y docentes tienen que entender que dirigir una institución educativa no solo consiste en resolver problemas o encargarse de trámites administrativos; esto implica el uso adecuado de instrumentos de gestión directiva lo cual conlleve a la institución a lograr una mejor calidad educativa. Además, debemos ser conscientes que el elemento base de este proceso es el factor humano, porque influye significativamente en el aprendizaje.

MINEDU (2014) refirió, si el director prioriza los aprendizajes, tiene un proceder favorable en el resultado académico del estudiante. El director y el docente, son los protagonistas de una enseñanza integral para los estudiantes y de ciertos cambios educativos, donde una comunidad educativa tiene que comprender y colaborar con la tarea emprendida; es así que una parte importante para asegurar el éxito de este proceso es el clima institucional, donde priman conductas, valores, principios, costumbres y calidad educativa.

Sin embargo, las leyes de nuestro sistema educativo determinan las funciones de los directores de tipo administrativo, a esto se suma, la manera de cómo se designa a los directores con la presentación de sus expedientes, sin rendir un examen para su contrato con permanencia entre 1 a 2 años, así también la inestabilidad laboral, pues no hay nombramiento de directores solo son contratados y al culminar el año son sometidos a evaluación para ser ratificados un año más en dicha institución o ser designado a otra institución generando inseguridad en toda la comunidad educativa, otras son, la doble función director-profesor, falta de liderazgo en su función, por todo esto, el clima laboral en una institución educativa se ve directamente afectado al tener una gestión directiva inadecuada lo que conlleva a que las interacciones personales no sean buenas.

En el pueblo joven, El Progreso, del distrito de Carabayllo, se localiza a la institución educativa “José María Arguedas”, donde se observó que hubo una mala gestión de los directores años anteriores, algunos docentes quieren imponer sus ideas, falta de coordinación entre directivos y comisiones, la relación entre algunos docentes no son buenas, del mismo modo rompimiento de relaciones de algunos docentes con los directores de los años 2018 y 2019, que los ha llevado a determinadas denuncias entre ellos, perjudicando de alguna manera el clima laboral; en este año 2020 contamos con nuevos directivos, además no se cuenta con APAFA, lo cual refleja un descontento entre los padres de familia. Así mismo no contamos con un PEI actualizado, siempre se queda en el inicio y nunca se termina, los docentes desconocen el PAT y el reglamento interno.

Investigaciones internacionales, como de López, García y Martínez (2019) indicaron que el propósito de su investigación era resaltar la función que ejercían los directivos en la gestión del clima organizacional y la convivencia con la comunidad educativa, señalaron que los docentes estaban disconformes con la gestión de sus directivos, perjudicando el aprendizaje de los estudiantes, concluyeron que los directivos deberían promover el trabajo

colaborativo y la comunicación dinámica para solucionar sus problemas más urgentes, en cambio, Sagredo y Castelló (2018) en su investigación según las evidencias, concluyeron que hubo una correspondencia favorable y considerable en la gestión directiva, la motivación y los deberes del docente., así mismo, Faces y Herrera (2017) indicaron que a través de su investigación analizaron la apreciación docente sobre la gestión directiva, con el propósito de reconocer los índices porcentuales sobre satisfacción laboral y qué factores la causan, para sugerir comportamientos de mejora, los instrumentos aplicados permitieron que llegaran a la siguiente conclusión, que la organización administrativa y las capacidades físicas de trabajo influyen a que se genere mayor insatisfacción laboral.

Por otro lado, Rivera, Cegarra y Vergara (2016) en su tesis refirieron que el director nunca promovía un plan para mejorar la interrelación docente; en lo que concierne a la responsabilidad, indicaron que no se sentían motivados para participar activamente en las tareas propuestas por la gestión directiva, referente a recompensa, señalaron que el director no reconoce ni estimula el desempeño docente, mencionaron que el ambiente de trabajo no era agradable, tampoco había respeto hacia los docentes y que los conflictos que se dan jamás se resuelven de manera oportuna. En resumen, las dimensiones no son efectivas, es decir, no se logra alcanzar los objetivos propuestos de forma satisfactoria, así también Del Carmen y Moscoso (2015) en su investigación comprobaron que la directora en ciertas ocasiones no permitía que los profesores intervengan en el momento de tomar decisiones concernientes a la institución y que su relación con ellos era regularmente manejable.

Referente a estudios nacionales, Soncco (2018) en su tesis tuvo como resultado una correlación baja pues se confirmó que la gestión del director y clima laboral no era satisfactoria, por otra parte, Cabellos (2018) en su tesis mostró una gestión inclinada al centralismo donde el docente casi no interviene en los acuerdos de la institución, ocasionando un clima inapropiado, mínima colaboración, falta cordialidad entre algunos docentes, ellos muestran una actitud individualista, no se identifican con la escuela siendo indiferentes a los problemas y necesidades académicas y de gestión, igualmente, Vásquez (2018) en su investigación, la gestión del director afectó de modo significativo al clima laboral del docente con una relación moderada, así también, Huarcaya (2018) comprobó que los resultados de su investigación indicaban una significativa relación entre las variables, el nivel de correlación era baja, finalmente, Albañil (2015) concluyó, que el clima laboral era

regular, no era totalmente satisfactorio, cuyos factores se tienen que fortalecer a partir de la gestión del director.

Se considera diversas concepciones sobre gestión del director, una de ellas, como un área que capta las actividades académicas, administrativas y financieras, de gestión de la comunidad y trabajo convivencial que guían los desempeños pedagógicos en una institución educativa (Miranda,2016), otra es, centrarse en el aspecto pedagógico, en el trabajo en equipo, en un fundamento al aprendizaje y a la innovación; es definir metas claras dirigidas a mejorar el aprendizaje de los alumnos, punto clave para una escuela efectiva (Gvirtz y De Podestá,2007), así mismo, son actos que se articulan entre sí, asumidas por el grupo directivo de una institución educativa para impulsar la meta pedagógica, así de esta manera recobrar el valor de las actividades escolares, garantizando un compromiso en la calidad de los aprendizajes (MINEDU,2014).

Además, es un hacer desde el saber, cuya reflexión debe estar fundada en una práctica institucional y en sus problemas que se presentan, propias de cada institución educativa (Azzarboni y Harf,2008), también se considera como la capacidad de organizar y orientar todas las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos con el propósito de mejorar y fortalecer a toda institución educativa (López, García y Martínez,2019), así mismo, como un conjunto de acciones que definen las metas de toda institución educativa, a partir de los aspectos de los aprendizajes, los valores, de una visión compartida y de las interacciones entre sus miembros (UNESCO,2011). De todo lo anterior se deduce que la gestión directiva es la facultad de dirigir determinadas actividades administrativas y pedagógicas con la finalidad de conseguir las metas propuestas lo cual fortalezca a la escuela desde los aprendizajes, las capacidades, la innovación y de un trabajo en equipo.

La gestión del director tiene dos aspectos: 1) *Interna*: la matrícula, la administración de la biblioteca, el laboratorio, la infraestructura y materiales, recursos económicos, evaluación y promoción, interacción entre docentes y estudiantes, 2) *Externa*: Relaciones con la comunidad, instituciones locales y aliados estratégicos. Entonces para que esta gestión sea efectiva se necesita de un esfuerzo en equipo de maestros, estudiantes, padres de familia y demás integrantes de una institución con intenciones de planificar, dirigir, coordinar, supervisar, y evaluar resultados (Dash & Dash,2008). Una institución educativa requiere de un director competente para asegurar un clima laboral positivo, que tenga visión, voluntad

de experimentar y cambiar, la capacidad de manejar situaciones conflictivas, de coordinar determinadas actividades y que apoye el desarrollo profesional de los docentes (Rallis y Highsmith,1986).

El director en su gestión, debe ser participativo e integral el cual debe atender a las necesidades de la comunidad educativa, en este caso, se debe considerar la práctica profesional del director y el contexto para poder analizar determinados problemas que acontecen en los centros educativos y de esta manera promover al cambio mediante propuestas y planes de una institución, ante esta situación los directores manejan determinadas estrategias: a) Si el director valora y considera el desempeño del docente, habrá un buen resultado en el aula; b) Se debe compartir intereses comunes entre el director y los profesores con el fin de obtener un mejor rendimiento en la comunidad educativa; c) El director debe delegar funciones y promover que los docentes participen en el momento de tomar decisiones; d) Es importante que el director apoye, respecto con la disciplina de los estudiantes, con las horas empleadas en la enseñanza y su reconocimiento a la dedicación de los maestros en su desempeño; e) También, cabe mencionar que la autonomía de la gestión del director es importante para considerar rutas de acción que influyen al grupo de profesores (Glasserman, Gavotto y Ramírez,2016)

Además, supone la coordinación de recursos y actividades para lograr ciertos resultados o para cumplir ciertas responsabilidades, actualmente, el director debe ser un líder educativo, tener disciplina, estar en constante relación con instituciones de la localidad, dar solución a través de la toma de decisiones, orientar en la planificación curricular, procesar datos, dirigir el aprendizaje, establecer metas y proponer estrategias para lograr alcanzar los objetivos propuestos (Kalra,2008), gestionar también supone calidad, lo cual hace mención al grado de realización de objetivos, valores, principios y procedimientos de evaluación permanente, igualmente, la calidad de gestión de un director dirigido hacia los estudiantes, es aquella que tiene en cuenta sobre sus necesidades, aspiraciones, su diversidad cultural; procurando mantener un equilibrio en el clima laboral y se pueda cumplir con los compromisos de gestión, contando con el apoyo de los recursos humanos, tecnológicos, el trabajo en equipo y de los proyectos de la organización educativa (CYFAR,2020), así mismo, depende de su efectividad y de sus principios para conseguir mejoras en la institución educativa, entre sus roles y responsabilidades están la gestión de los docentes, dirigir el cambio, trabajar con

todos los integrantes de la comunidad escolar, planificar el currículo y el proceso enseñanza-aprendizaje (Wong, Hairon y Tee,2019).

También debe estar capacitado para dirigir y gestionar una escuela, esto implica mayor responsabilidad al realizar las principales funciones: a) Generar en los estudiantes una perspectiva de éxito en los aprendizajes, b) Crear un buen clima para la educación, c) Incentivar el liderazgo en los demás, d) Mejora de la enseñanza, e) Gestión de personal, estadísticas y procesos para promover el desarrollo académico (Tobin,2014). Además, debe estar preparado para su rol administrativo, el cual consiste en orientar a todo trabajador sobre su esfuerzo y talento para tener buenos resultados. Para que éste pueda alcanzar las metas trazadas en forma eficiente y eficaz, debe desarrollar el trabajo en equipo, satisfacer los intereses, solucionar problemas que se presentan, es decir, saber responder a las necesidades, a esto se suma establecer propósitos, adelantarse a los acontecimientos, en sí, debe ser un director proactivo, todo esto, conlleva a la necesidad de una dirección colegiada, de liderazgo compartido, participativo y democrático, a fin de que la comunidad educativa también asuma responsabilidades que contribuyan a mejorar el clima laboral y el desempeño académico en el alumnado (Martínez y Gil,2018).

En ciertos casos, se piensa que gestión, administración y gerencia tienen el mismo concepto, pero no es así; en este caso: a) *Administración*: tiene que ver con la planificación, organización y control, propio de cualquier institución, b) *Gerencia*: Consiste en ejecutar los objetivos programados, a través de medios humanos, materiales, tecnológicos y económicos, c) *Gestión*: Consiste en tomar decisiones estratégicas, para esto necesita de la gerencia para obtener buenos resultados. En la escuela, la gerencia tiene cuatro componentes: 1) *Entradas*: Conformada por directivos, maestros, estudiantes y padres de familia, 2) *Proceso*: Compromete a las áreas en su conjunto con el propósito de cumplir con la labor institucional, 3) *Salidas*: Su finalidad es ofrecer un servicio de calidad, 4) *Retroalimentación*: Se lleva a cabo mediante informes que evalúa el desempeño de toda la comunidad educativa (Pulido y Olivera,2019). Así mismo se dan tres momentos formativos para ejercer la dirección: a) Formación previa al cargo, b) Formación para aceptar el cargo, c) Formación continua al asumir las funciones de director (Martínez y Gil,2018).

Existe cuatro estilos de dirección: 1) *Estilo Indiferente*: La toma de decisiones está de acuerdo a las circunstancias, toma en cuenta la opinión de docentes con más años de



experiencia, le falta personalidad, muestra poco interés para alcanzar las metas propuestas, no promueve la comunicación, 2) *Estilo Tecnista*: Es muy autoritario, se preocupa mucho en cumplir las normas, toma decisiones sin considerar las opiniones de personal, hace uso de amenazas y lo que pueda informar sobre el desempeño del docente lo utiliza para sancionar. No existe el trabajo de equipo, fomenta el desempeño individual, no muestra confianza, tampoco interés por los aspectos personales del docente, 3) *Estilo Sociable*: Se preocupa en participar, toma decisiones mediante acuerdos, motiva el diálogo, se interesa por el aspecto personal, de un buen ambiente de trabajo y de las relaciones entre los trabajadores, 4) *Estilo Sinérgico*: Orienta al equipo en su proceso, pues lo considera fundamental para el buen desempeño, acepta que la autoridad, la credibilidad e influencia proviene del grupo; además, da solución a los conflictos grupales e individuales (Sánchez,2008).

El director realiza determinadas funciones con el fin de alcanzar objetivos propuestos y ofrecer una buena educación a los estudiantes, entre ellos: a) Se encarga de la selección y supervisión de los maestros y otros empleados, b) Organiza cursos de actualización para el personal docente, c) Promueve la cooperación para alcanzar los mismos propósitos e intereses comunes, d) Brinda soporte en la elaboración de la programación curricular (Kochhar,2011). Funciones de gestión: 1) *Planificación*: establecer agenda, establecer horario, asignar recursos, 2) *Organización*: Proporcionar estructura, hacer prácticas laborales, establecer reglas y procedimientos, 3) *Control*: Desarrollar incentivos, generar soluciones creativas, tomar acción correctiva, (CYFAR,2020). Cuando un director es parte activa en las actividades y tiene un buen trato con los docentes, éstos se sienten confiados y motivados a desarrollar satisfactoriamente sus actividades pedagógicas (Huang, Iun, Liu y Gong 2009), debe usar sus capacidades y medios para dirigir e influenciar de manera positiva en los equipos de trabajo, plantear acuerdos sobre las responsabilidades de cada uno con el propósito de alcanzar objetivos propuestos de la institución educativa (Azzarboni y Harf, 2008).

Se debe tener en cuenta los siguientes principios para la gestión de un director: 1) Realizar adecuadamente sus actividades a partir del primer día, 2) Dar solución a los requerimientos de la comunidad educativa, 3) Buscar soluciones sin excusas, 4) Ser optimista ante cualquier situación, 5) Mostrar cordialidad hacia los demás, 6) Ser oportuno cumpliendo con las actividades, 7) Ser competente, 8) Mostrar amabilidad cuando coopera en actividades de

equipo, 9) Aprender a reconocer sus fallos y tratar de corregirlos, 10) Mostrar sencillez en el momento de aprender y enseñar a los demás, 11) Ser organizado, 12) Mostrar responsabilidad y dar confianza , 13) Facilitar determinados procesos (García, Juárez y Salgado, 2018), además, son funciones del director: a) Pedagógica, b) Asesoramiento, c) Coordinación, d) Propiciar el clima social, e) Control, f) Información, g) Gestión y h) Representación (Carrasco, Carro y Hernández,2017)

Son características de la gestión del director: 1) Relación interpersonal, 2) Orientar la creatividad individual y grupal, 3) Incentivar el trabajo colaborativo, 4) Reforzar el trabajo en equipo, 5) Incentivar el desempeño laboral, 6) Impulsar un servicio educativo de calidad. Se clasifican como: a) *Desertor*: indiferente hacia las comisiones y las relaciones humanas, b) *Burócrata*: pegado a normas y protocolos, c) *Misionero*: destaca las relaciones humanas d) *Creador*: promueve las habilidades de los docentes, e) *Autócrata*: el cargo es lo principal y no confía en el personal, f) *Benévolo*: guía las actividades con flexibilidad y eficacia, g) *Componedor*: preocupado en cumplir sus funciones, de la imagen y la relación con sus superiores, h) *Director*: unifica actividades e interacciones personales en función de objetivos planteados (Arroyo,2009).

Las dimensiones son: 1) *Dimensión institucional*: Forma de organización, promueve y valora habilidades individuales y grupales con la intención que la institución educativa avance con autonomía, flexibilidad y competencia, innovando ante las demandas y cambios del entorno social; se consideran principios que orientan sobre política y visión institucional que serán interpretadas para la gestión del director, 2) *Dimensión administrativa*: Son los planes para dirigir los recursos económicos, materiales y humanos, así como también en los procedimientos técnicos, necesarios para un control de tiempo, seguridad, higiene, revisión de los datos de todo el personal , así mismo, cumplimiento de normas y supervisión de funciones para alcanzar las metas propuestas por la institución, 3) *Dimensión pedagógica*: Considera enfoques que guían el proceso enseñanza-aprendizaje, programación anual del currículo, procedimientos metodológicos y pedagógicos, uso de recursos didácticos, evaluación de los aprendizajes y actualización docente, 4) *Dimensión Comunitaria*: Relación con la comunidad, conoce y comprende su cultura y necesidades, considera la relación de la institución educativa con el entorno social, con los padres de familia, organizaciones locales y aliados estratégicos (UNESCO,2011).

En la actualidad, un director debe ser un asiduo investigador, tomar decisiones y analizar sus acciones; además de planificar, organizar, gestionar y controlar, otra función es de recursos humanos, es responsable de los cambios en cultura organizacional, produciendo un adecuado clima entre la comunidad educativa.

El primer día hábil, establece su estilo de gestión, tarea nada fácil, tiene necesidad de integrarse, para eso debe tomar en cuenta: a) Cuáles son las causas que afectan a la buena marcha de toda organización educativa, b) Ciertos rasgos de los docentes y sus interacciones con la comunidad educativa, c) Sobre las demandas de los estudiantes y de la localidad. Entonces, respecto a esta situación el director debe ser un buen líder para poder alcanzar los objetivos propuestos en una institución educativa, esto incluye dos tipos de comportamientos, uno orientado a las tareas y el otro, a las relaciones. Esto significa que debe estar familiarizado los siguientes estilos de gestión, para que pueda ser flexible en su aplicación, dependiendo de la situación, 1) *El estilo autoritario*: Consiste en un director que generalmente quiere acaparar determinadas resoluciones, definir métodos de trabajo y limitar la participación, 2) *El estilo participativo o democrático*: Incluye a todo el personal para que logren determinados acuerdos, les da autoridad y considera la participación, 3) *Estilo Laissez-faire o “dejar hacer”*: Brinda autonomía funcional a los equipos de trabajo y permite que tomen importantes decisiones y completen el trabajo. (Pavlović, Oljača, y Kostović,2012)

Se entiende como clima laboral a las apreciaciones que los trabajadores tienen sobre los recursos humanos y físicos, fundamentales para lograr desarrollar determinadas actividades de una organización. (Poole,2006), son conceptos que las personas se forman en relación a la empresa, determinando el clima emocional, sus relaciones con la organización, con la dirección y con sus propias actividades (Vergara,2015), así mismo, son determinadas ideas que tiene el personal sobre su ambiente de trabajo, los cuales repercuten permanentemente en sus comportamientos permitiendo la mejora de los resultados de la institución (Domínguez, Ramírez y García,2013).

Se puede entender como la concepción propia de cada miembro, sobre su postura y actitudes que hacen que una institución sea diferente a otras (Seisdedos,1985), igualmente, se interpreta como clima laboral a la conducta y sensaciones que experimentan los miembros de la comunidad educativa durante la realización de sus actividades, de la forma en el que van satisfaciendo sus necesidades y de la satisfacción que proporciona la labor cumplida, a

esto se suma el concepto que tiene cada trabajador sobre el comportamiento del director, en relación al clima laboral, ésta conecta directamente con los estilos de dirección y liderazgo (Olaz,2013).

Además, el clima laboral consiste en una serie de características propias del área de trabajo que son observadas por las personas que son parte de la organización, los cuales influyen en la satisfacción y productividad de los trabajadores. Se relaciona con los conocimientos, habilidades o experiencias del director, con el comportamiento del personal y de sus maneras de trabajar y de relacionarse entre ellos (Clerc, Saldivia y Serrano,2006), Corresponde al entorno de trabajo definido a través de una serie de elementos observables y no observables que se presentan en una determinada institución los cuales influyen en las conductas, estímulos y proceder de sus trabajadores y del compromiso de la propia organización referente a la competencia y desempeño. (Bordas,2016), ante esto, se concluye que el clima laboral son determinadas opiniones que tienen los integrantes de una institución relacionado a su comportamiento, al ambiente físico donde se desenvuelve, sobre las relaciones interpersonales existentes dentro del centro de trabajo y a determinadas normas que afecta las labores.

Existen prácticas que proporcionan claridad, apoyo y desafío que contribuyen a un clima laboral positivo, el cual influye en el aumento del nivel de esfuerzo adicional, que los empleados ejercen más allá de las expectativas laborales, así mismo, conduce y mantiene la motivación de los empleados y el alto rendimiento (The Manager,2002). Además, desarrollar un proyecto que dé como resultado un trabajo positivo crea un clima laboral de satisfacción y flexibilidad en los empleados, lo cual conlleva a un mejor rendimiento para lograr mejores resultados en una organización. Esta estrategia se centra en el aprendizaje y desarrollo de habilidades de los empleados, creando un nivel de competencia, necesario en el ámbito laboral. También está el trabajo en equipo, que los alienta a compartir información y aprendizaje, comprometidos con sus labores, logrando objetivos institucionales e individuales (Dobre,2012).

Las experiencias y situaciones significativas en una institución afectan al clima, lo cual influye en los docentes y equipos de trabajo respecto a logros, reorganización, cambios en la infraestructura, excesiva responsabilidad en el trabajo; además, el ambiente de trabajo es muy importante para el clima, puesto que va a permitir medir el grado de satisfacción y capacidad de los docentes para realizar sus actividades, por lo tanto, es importante mantener

un buen ambiente para hacer frente a determinados cambios y retos como también para proporcionar condiciones que impulsen la inteligencia grupal (Vergara,2015).

En otras palabras, el clima mejora de acuerdo al ambiente de trabajo, en el cual debe existir liderazgo, cumplimiento de funciones y buen trato; esto influye en las expectativas, valores individuales, conocimientos, habilidades, capacitaciones de los docentes con el fin de obtener mejores resultados en sus desempeños. A esto se suma el clima de seguridad, que describe las apreciaciones individuales del valor de la seguridad en el trabajo; dentro del clima de seguridad existen factores como: a) Valores directivos: Preocupación del director por el bienestar de todo el personal de la institución; b) Gestión y organización: Capacitaciones, abastecimiento de equipo de seguridad, calidad en los sistemas de seguridad; c) Comunicación y participación: Orientar al personal en salud y seguridad en el mismo local de trabajo con una sola intención, en prevenir accidentes (Neal, Griffin y Hart.2000).

El clima laboral puede afectar tanto positiva como negativamente el desempeño del personal y los resultados de lo planificado. Crear y mantener un ambiente de trabajo positivo depende de las necesidades del personal, el trabajo que realiza y los recursos que tiene. Son elementos del trabajo positivo: a) *Trabajo en equipo*: Forma de resolver problemas en grupo, fomentar relaciones positivas y generar confianza en el lugar de trabajo, b) *La resolución de conflictos*: Los conflictos que se resuelven de forma justa y con profesionalismo generan confianza. En cambio, los problemas no resueltos entre el personal pueden generar resentimiento, disminución de la productividad e incluso desgaste del personal, c) *Asesoramiento y tutoría*: El director tiene la oportunidad de comprometer al personal en un proceso de capacitación más reflexivo, incentivar su desarrollo personal y profesional y crear un lugar de trabajo que favorezca el diálogo constructivo (CYFAR,2020).

Un buen clima laboral puede mejorar significativamente el rendimiento en una institución, cuando el trabajo es satisfactorio y los equipos trabajan motivados en nuevos proyectos, además de un salario justo, colegas amigables y todo esto depende en gran medida de la apreciación que muestre el director y su equipo. Por otro lado, si existe un desfavorable clima laboral, puede aumentar casos de enfermedad con licencias, trabajadores desmotivados y la sensación de que no son bien venidos a su centro de trabajo y que conlleva a ciertos empleados a renunciar. Así también, se evidencia que el reconocimiento, el respeto y la apreciación motivan a seguir trabajando; una bienvenida amistosa, un sincero agradecimiento y una señal positiva por parte del director garantizan un buen clima laboral

(Melitta,2018). Un clima laboral positivo, tiene un efecto perceptible, incentiva la actividad del personal docente, proporcionando mejores resultados a la institución a través de un compromiso moral, de lealtad y de capacidad (Yukthamarani, Ahmad, Raja y Balakrishnan, 2013).

En un buen clima laboral, existe un entorno físico agradable, el trabajador siente comodidad o bienestar, lo cual trasciende en una buena atención al cliente, a esto se suma un ambiente social placentero donde exista el compañerismo y sobresalga el trabajo en equipo, dejando de lado la rivalidad, así mismo, la innovación es una pieza importante para evitar la monotonía en el empleado, otra es, la obligación salarial, cuando no están conformes esto repercute en otros trabajadores, afectando seriamente a la institución. También se deben respetar las ideologías religiosas, políticas u otras, respetando los derechos de los individuos, lo cual contribuirá a promover un óptimo clima laboral. En suma, se considera dos factores: 1) El empleador: Es quien establece el tipo de liderazgo, la identidad y cultura, además promueve programas de formación y capacitación para los empleados, 2) Los empleados: Que con su empeño y compromiso logran culminar el trabajo requerido; todo esto conlleva al logro de los objetivos trazados por institución (Jiménez y Jiménez,2016)

Existen seis factores fundamentales en un clima laboral: 1) Liderazgo: El director compromete a todo el personal a cumplir con sus responsabilidades para obtener buenos resultados, 2) Colaboración: Se considera el respeto, el apoyo, la amistad y seguridad, 3) Comunicación: Debe ser horizontal, así los docentes tendrán en claro objetivos y logros alcanzados 4) Formación académica: El desarrollo profesional, es importante para el desempeño docente y ascenso en la carrera magisterial, 5) Satisfacción laboral: Se da cuando existe un ambiente agradable, el director reconoce el trabajo del personal y motiva a seguir superándose en beneficio propio del docente y de la institución, 6) Condiciones físicas: Es importante que toda institución ofrezca a sus trabajadores buenos ambientes, iluminación y materiales ( Pilligua y Arteaga 2019).

Uno de los factores que inciden en el clima laboral es el estilo de gestión del director, lo cual ejerce influencia en el comportamiento del personal, a través de su capacidad de orientación y convencimiento para que realicen con voluntad las labores programadas. Entre los principios para su gestión tenemos: 1) *El director*: Determina objetivos claros e identifica las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo, 2) *Estímulo a la excelencia*: se consigue cuando la dirección demuestra preocupación por el desarrollo del personal docente,

3) *Estímulo para el trabajo en equipo*: Su elemento principal es la participación organizada, siempre y cuando se lleve a cabo en un ambiente de ayuda mutua, 4) *Solución de conflictos*: Se refiere a las diferentes opiniones e intereses que se discuten sobre una misma realidad que al confrontarlos entre todos supone un potencial de progreso para la institución (Clerc, Saldivia y Serrano,2006).

En cuanto a las corrientes sobre el clima laboral son las siguientes: 1) *Corriente tradicional*: El hombre trabaja por dinero y no porque le guste trabajar, sus intereses inmediatos son materiales, necesitan ser dirigidos e instruidos sobre qué y cómo se tienen que hacer las cosas, 2) *Corriente sociológica*: El hombre como ser social, lo que más le interesa en su trabajo es interactuar con los grupos de trabajo, que su remuneración y control de la empresa, 3) *Corriente humanista*: Es la autorrealización del hombre, es la necesidad de avanzar de acuerdo a sus capacidades y autodisciplina para alcanzar su meta personal, 4) *Perspectiva contingente*: El comportamiento del hombre desde un enfoque integral y no parcial a partir del contexto y funcionamiento de la institución, con la intención de progresar en su desempeño, 5) *Perspectiva sistémica*: La organización está en constante interacción con su entorno, la cual está constituido por subsistemas que interactúan entre sí y a su vez con los componentes de la organización. 5) *Perspectiva estratégica*: Las competencias de las personas, conductas y cualidades que proporcionan a una entidad, son únicos, son los recursos humanos, basados en una metodología reflexiva, sistematizada con actitud activa, innovadora, con visión al futuro (Bordas,2016)

Los procesos del clima laboral son: a) El trabajador interioriza y considera las condiciones objetivas de la organización, b) La percepción, depende de dos factores: de organización y personales, c) El trabajador muestra satisfacción laboral (Poole,2006).

Las dimensiones son: 1) *Autonomía*: Los trabajadores tienen sus propias decisiones para resolver problemas, aprenden a ser autosuficientes y a adoptar con firmeza sus determinaciones, 2) *Cooperación y apoyo*: Cuando se percibe un agradable ambiente de amistad, amabilidad y colaboración en bien de su desarrollo profesional, 3) *Reconocimiento*: Los miembros de la institución se dan cuenta que la organización reconoce su labor y su participación activa, 4) *Organización y estructura*: Se observa que el desarrollo de las actividades están bien estructuradas, coordinadas y son eficaces, que no hay exceso de formulismo administrativo, 5) *Innovación*: Cuando se acepta aportes creativos y nuevos procedimientos de parte de los trabajadores para la mejora de la organización, 6)

*Transparencia y equidad:* Se percibe que las normas son claras y justas referente al desempeño, 7) *Motivación:* La organización reconoce y valora al buen desempeño del trabajador y se compromete con la labor realizada, 8) *Liderazgo:* Se advierte el comportamiento y estilo de relación del director con los empleados (Bordas,2016).

Se formuló la interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020? El estudio se justificó en el aspecto teórico porque las teorías utilizadas podrán emplearse para reforzar los conocimientos sobre la gestión del director y clima laboral con la finalidad de que los lectores incrementen sus conocimientos. En cuanto al aspecto metodológico los cuestionarios empleados han sido adaptados y evaluados por especialistas, que dan fe a que puedan ser utilizados en otros estudios de investigación. En el aspecto práctico Se pretende proporcionar una serie de recomendaciones que influyan en los comportamientos y desempeños de los docentes, que muestren mayor predisposición al emitir juicios sobre el director, permitiendo la mejora de los resultados de la institución educativa José María Arguedas de Carabayllo.

Se determinó la relación entre gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020. Así como se probó la hipótesis: Existe relación entre Gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020. (Ver anexo 1).



## II. Método

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación pertenece al enfoque cuantitativo, con un método hipotético-deductivo, de tipo básica porque se apoyó en teorías que sirvieron de base al marco teórico con la finalidad de comprobar hipótesis, el nivel es descriptivo-correlacional; descriptivo, porque conceptualizan y determinan variables, así también mide y precisa las dimensiones de un determinado problema, es correlacional, ya que comprueba si hay relación entre las variables. El diseño es de tipo no experimental de corte transversal; es medir variables de acuerdo como se presentan en su realidad para ser analizadas, éstas no pueden ser manipuladas, no se les puede controlar directamente, porque finalmente ocurrieron, los diseños transversales recogen información a través de una sola muestra en un tiempo determinado (Hernández y Mendoza 2018).

Esquema del diseño:

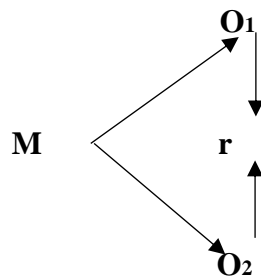


Fig. 1

Dónde:

M = Docentes de la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020.

O<sub>1</sub> = Gestión del director

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

r = relación

### 2.2 Operacionalización de variables

La investigadora adaptó el cuestionario de Mayorca (2018) con la finalidad de operacionalizar la variable Gestión del director, acciones que establecen los propósitos de toda institución educativa, desde los aprendizajes, de las capacidades, desde un enfoque

compartido y de la interrelación entre sus miembros (UNESCO,2011), dicho instrumento contenía 31 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, con escalas de Likert, niveles y rangos (Ver anexo 2)

Del mismo modo el cuestionario de Mayorca (2018) se adaptó para la operacionalización de la variable clima laboral, manera en que los integrantes de una institución describen su lugar de trabajo y cómo trasciende en sus actitudes, motivaciones y comportamientos de la persona, del grupo y de la organización (Bordas,2016), constó de 34 preguntas interpretadas en ocho dimensiones: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación, liderazgo con escala de Likert, niveles y rangos. (Ver anexo 2)

### **2.3 Población, muestra y muestreo**

Población viene a ser el total de elementos que son parte del problema de investigación, en este caso se aplicó el instrumento a la población censal a un total de 76 docentes de la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, cuatro de ellos no fueron encuestados, dos fallecieron por el COVID-19 y los otros restantes estuvieron con licencia.

### **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La técnica que se usó para las dos variables gestión del director y clima laboral fue la encuesta, que consiste en una técnica que recoge datos, detallando los procesos para su ejecución y dirigiendo la atención en el desarrollo del cuestionario, su instrumento principal (García, F., Alfaro, A., Hernández, A. y Molina, M.2006) ; los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios los cuales permiten reunir información mediante una serie de preguntas para poder medir la valoración de las variables , éstos deben ser confiables esto quiere decir que sus resultados son consistentes y coherentes, debe tener validez siempre y cuando mida con exactitud las variables, también debe presentar objetividad, pues, mediante el proceso de la investigación se puede comprender los hechos tal como son (Hernández y Mendoza 2018).

Estos cuestionarios fueron adaptados y su validez de contenido se obtuvo por juicio de expertos quienes determinaron su aplicabilidad considerando: a) *Pertinencia*: Cuando los

ítems corresponden a los conceptos teóricos formulados, b) *Relevancia*: Si los ítems son apropiados para representar a las dimensiones específicas del constructo, c) *Claridad*: El enunciado del ítem se comprende claramente, es conciso, exacto y directo, d) *Suficiencia*: los ítems propuestos para medir la dimensión son suficientes (Ver anexo 5), así mismo, para precisar la fiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto aplicada a 20 docentes de otra institución pública con similares características que se plantearon en esta investigación, estos cuestionarios fueron procesados mediante el Alfa de Cronbach teniendo como resultado para el instrumento 1 (Gestión del director) de 0,979 y para el instrumento 2 (Clima laboral) de 0,976, cuyo grado de confiabilidad de dichas variables es muy alto, según los niveles de fiabilidad si los resultados en los niveles de correlación es de: a) 0,80 a 1,00 es muy alta, b) 0,60 a 0,79 es alta, c) 0,40 a 0,59 es moderada, d) 0,2 a 0,39 es baja, e) 0,00 a 0,19 es muy baja (Bisquerra, 1987) (Ver anexo 6)

## **2.5 Procedimiento**

Se requirió al director de la institución educativa José María Arguedas del distrito de Carabayllo una autorización para llevar a cabo la investigación, luego se hizo la recolección de datos de los docentes a quienes se les explicó sobre su anonimato y el propósito de este estudio de investigación. Los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente en Excel y spss 24 para su análisis descriptivo e inferencial.

## **2.6 Método de análisis de datos**

El resultado de los datos se organizó en tablas y figuras para su respectivo análisis descriptivo. Luego, para probar las hipótesis se establecieron las correlaciones entre las variables a través del coeficiente de Spearman por su carácter ordinal.

## **2.7 Aspectos éticos**

La investigación se llevó a cabo bajo un clima de respeto y privacidad; ante la realidad que estamos pasando por la pandemia del COVID-19 y debido al estado de emergencia que se vive en el Perú y del trabajo remoto en las instituciones educativas se aplicaron los

cuestionarios a través del Google forms mediante los respectivos correos de los docentes previo a sus consentimientos y la debida autorización del director de la institución educativa, así mismo, cabe señalar que no hubo manipulación alguna en los datos que se recolectaron; se aclara también, se ha cumplido con las normas de citas y referencias en las fuentes que se consultaron.

### III. Resultados

#### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 1

*Niveles de la variable gestión del director y dimensiones*

| Niveles    | Gestión del director |       | Dimensión institucional |       | Dimensión administrativa |       | Dimensión pedagógica |       | Dimensión comunitaria |       |
|------------|----------------------|-------|-------------------------|-------|--------------------------|-------|----------------------|-------|-----------------------|-------|
|            | f                    | %     | f                       | %     | f                        | %     | f                    | %     | f                     | %     |
| Deficiente | 26                   | 34.2  | 28                      | 36.8  | 33                       | 43.4  | 23                   | 30.3  | 21                    | 27.6  |
| Regular    | 35                   | 46.1  | 31                      | 40.8  | 28                       | 36.8  | 35                   | 46.1  | 33                    | 43.4  |
| Eficiente  | 15                   | 19.7  | 17                      | 22.4  | 15                       | 19.7  | 18                   | 23.7  | 22                    | 28.9  |
| Total      | 76                   | 100,0 | 76                      | 100,0 | 76                       | 100,0 | 76                   | 100,0 | 76                    | 100,0 |

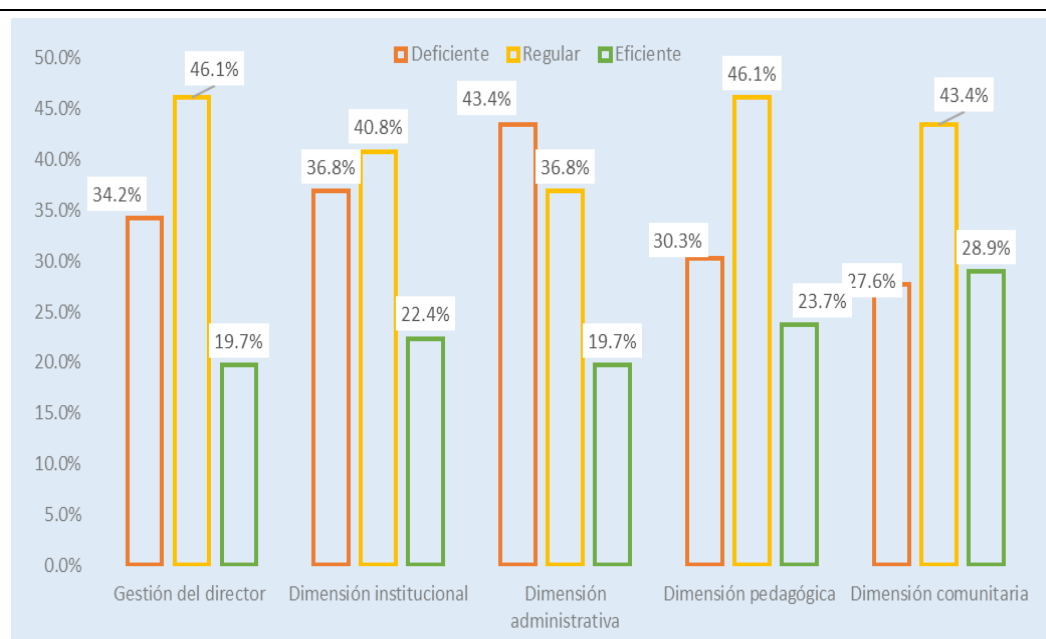


Figura 2. Niveles de percepción de la variable gestión del director y dimensiones

La gestión del director según los docentes arrojaron que el 34.2% lo considera deficiente, el 46.1% los considera en regular y el 19.7% es considerado como eficiente; en la dimensión institucional, el 36.8% lo considera deficiente, el 40.8% los considera en regular y el 22.4% es considerado como eficiente; en la dimensión administrativa, el 43.4% lo considera deficiente, el 36.8% los considera en regular y el 19.7% es considerado como eficiente; en la dimensión pedagógica, el 30.3% lo considera deficiente, el 46.1% los considera en regular y el 23.7% es considerado como eficiente; en la dimensión comunitaria, el 27.6% lo considera deficiente, el 43.4% los considera en regular y el 28.9% es considerado como eficiente.

Tabla 2

*Niveles de la variable clima laboral y dimensiones*

| Niveles | Clima laboral |       | Autonomía |       | Cooperación y apoyo |       | Reconocimiento |       | Organización y estructura |       | Innovación |       | Transparencia y equidad |       | Motivación |       | Liderazgo |       |
|---------|---------------|-------|-----------|-------|---------------------|-------|----------------|-------|---------------------------|-------|------------|-------|-------------------------|-------|------------|-------|-----------|-------|
|         | f             | %     | f         | %     | f                   | %     | f              | %     | f                         | %     | f          | %     | f                       | %     | f          | %     | f         | %     |
| Malo    | 20            | 26.3  | 18        | 23.7  | 17                  | 22.4  | 23             | 30.3  | 19                        | 25.0  | 21         | 27.6  | 22                      | 28.9  | 18         | 23.7  | 18        | 23.7  |
| Regular | 30            | 39.5  | 31        | 40.8  | 34                  | 44.7  | 31             | 40.8  | 36                        | 47.4  | 31         | 40.8  | 27                      | 35.5  | 33         | 43.4  | 31        | 40.8  |
| Bueno   | 26            | 34.2  | 27        | 35.5  | 25                  | 32.9  | 22             | 28.9  | 21                        | 27.6  | 24         | 31.6  | 27                      | 35.5  | 25         | 32.9  | 27        | 35.5  |
| Total   | 76            | 100,0 | 76        | 100,0 | 76                  | 100,0 | 76             | 100,0 | 76                        | 100,0 | 76         | 100,0 | 76                      | 100,0 | 76         | 100,0 | 76        | 100,0 |

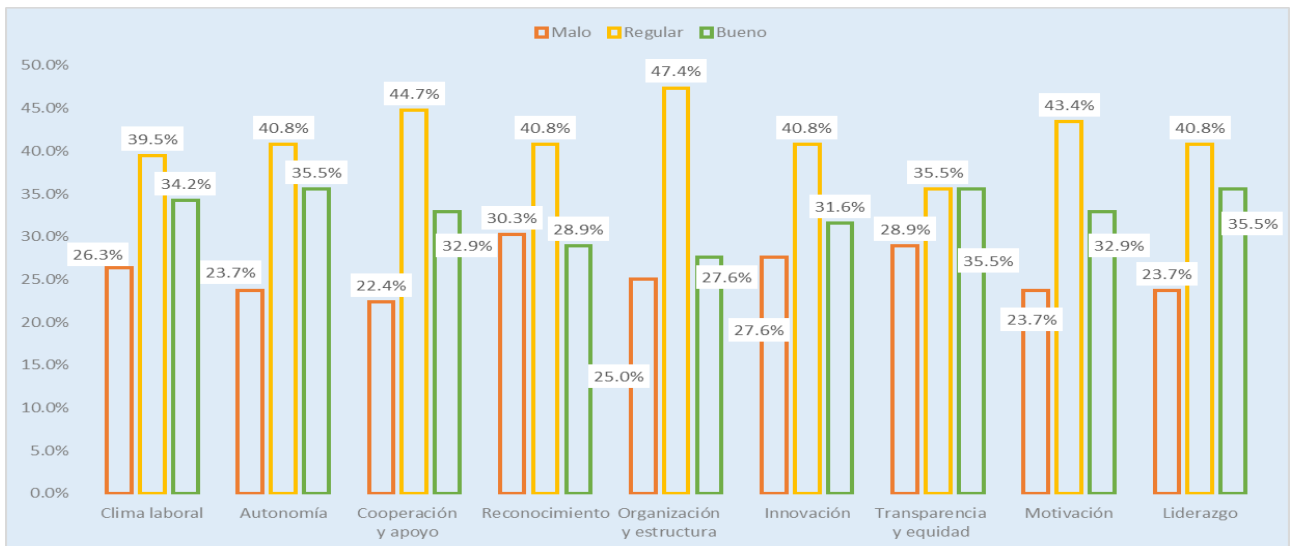


Figura 3. Niveles de percepción de la variable clima laboral y dimensiones

El clima laboral de los docentes arrojaron que el 26.3% lo considera malo, el 39.5% lo considera regular y el 34.2% es considerado como bueno; en la dimensión autonomía, el 23.7% lo considera malo, el 40.8% los considera regular y el 35.5% es considerado como bueno; en la dimensión cooperación y apoyo, el 22.4% lo considera malo, el 44.7% los considera regular y el 32.9% es considerado como bueno; en la dimensión reconocimiento, el 30.3% lo considera malo, el 40.8% los considera regular y el 28.9% es considerado como bueno; en la dimensión organización y estructura, el 25.0% lo considera malo, el 47.4% los considera regular y el 27.6% es considerado como bueno; en la dimensión innovación, el 27.6% lo considera malo, el 40.8% los considera regular y el 31.6% es considerado como bueno; en la dimensión transparencia y equidad, el 28.9% lo considera malo, el 35.5% los considera regular y el 35.5% es considerado como bueno; en la dimensión motivación, el 23.7% lo considera malo, el 43.4% los considera regular y el 32.9% es considerado como bueno; en la dimensión liderazgo, el 23.7% lo considera malo, el 40.8% los considera regular y el 35.5% es considerado como bueno.

### 3.2. Resultados correlacionales

Tabla 3

*Sistema de hipótesis de la investigación*

| Hipótesis              | VARIABLES*CORRELACIÓN                    | Rho-Spearman | Significatividad-Bilateral | N  | Nivel |
|------------------------|--|--------------|----------------------------|----|-------|
| Hipótesis general      | Gestión del director * clima laboral     | ,638**       | ,000                       | 76 | Alto  |
| Hipótesis específica-1 | Dimensión institucional* clima laboral   | ,625**       | ,000                       | 76 | Alto  |
| Hipótesis específica-2 | Dimensión administrativa * clima laboral | ,632**       | ,000                       | 76 | Alto  |
| Hipótesis específica-3 | Dimensión pedagógica * clima laboral     | ,616**       | ,000                       | 76 | Alto  |
| Hipótesis específica-4 | Dimensión comunitaria* clima laboral     | ,618**       | ,000                       | 76 | Alto  |

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

Se probó las hipótesis para ello se establecieron hipótesis nulas y la hipótesis alterna de las variables y de variable – dimensión, se utilizó el Rho de Spearman que indicó en la hipótesis general (Gestión del director y clima laboral) el nivel de correlación es alto (Rho 0,638 y p-valor 0,000) el director a través de su gestión trata de motivar la participación de los docentes y administrativos para resolver problemas que se generan en la institución educativa de tal manera que esto favorezca en el clima laboral; la hipótesis específica-1 (Dimensión institucional\* clima laboral) el nivel de correlación es alto (Rho 0,625 y p-valor 0,000) el director como gestor, promueva un clima laboral de cooperación y respeto con el fin de elaborar un plan de mejora para la institución educativa; la hipótesis específica-2 (Dimensión administrativa \* clima laboral) el nivel de correlación es alto (Rho 0,632 y p-valor 0,000) ya que el director en su gestión procura brindar ambientes saludables y seguros, necesarios para cubrir la demanda educativa y esto influya en un buen clima laboral para obtener óptimos resultados; la hipótesis específica-3 (Dimensión pedagógica \* clima laboral) el nivel de correlación es alto (Rho 0,616 y p-valor 0,000) la gestión del director muestre interés en orientar sobre los procesos de planificación curricular, estrategias y recursos metodológicos de los aprendizajes y promover el mejoramiento del clima laboral para lograr una buena convivencia, la hipótesis específica-4 (Dimensión comunitaria\* clima

laboral) el nivel de correlación es alto (Rho 0,618 y p-valor 0,000) el director mediante su gestión debe hacer todo lo posible en brindar un buen servicio a la comunidad y de establecer alianzas estratégicas con autoridades locales para mejorar la calidad educativa y así incentivar la integración y las buenas relaciones sociales, lo cual favorece al clima laboral; en todos los casos en el nivel 0,01.



#### **IV. Discusión**

La hipótesis general. Gestión del director se relaciona con el clima laboral, con un nivel de correlación alto ( $Rho$  0,638 y  $p$ -valor 0,000), esto se ha observado en los resultados descriptivos referidos a la percepción que tienen los docentes sobre la gestión del director en la institución educativa José María Arguedas del distrito de Carabayllo, que del 100% de la población correspondiente a 76 docentes encuestados; el 19.7% que corresponde a 15 docentes advierten que el nivel de gestión del director es “eficiente”, el 41.6% que corresponde a 35 docentes perciben un nivel “regular” y el 34.2% que corresponde a 26 docentes perciben un nivel “deficiente”. En cuanto a la variable clima laboral se observó que del 100% de la misma población; el 34.2% que corresponde a 26 docentes perciben que el nivel del clima laboral es “bueno”, el 39,5% que corresponde a 30 docentes percibe un nivel “regular” y el 26.3% que corresponde a 20 docentes perciben un nivel “malo”; de ahí que la correlación entre estas variables resultó positiva, según la percepción de los docentes, la gestión del director muestra preocupación por cumplir con los requerimientos de la UGEL en estos tiempos de pandemia, además, procura definir adecuadamente determinadas estrategias pedagógicas y delegar funciones a los subdirectores tratando de no desestabilizar el clima laboral; los resultados de Del Carmen y Moscoso (2015) en su investigación comprobaron que la directora en ciertas ocasiones no permitía que los docentes intervinieran en la toma de decisiones de la institución y que su relación con ellos era regular, así mismo, Soncco (2018) en su tesis tuvo como resultado una correlación baja pues se confirmó que la gestión del director y clima laboral no era satisfactoria. Estos resultados difieren a los obtenidos puesto que el director a través de sus principios, tiene interés en que su gestión sea competente para que pueda mantener un clima laboral estable y así lograr un cambio en la institución educativa.

En cuanto a la hipótesis específica-1: Dimensión institucional se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto ( $Rho$  0,625 y  $p$ -valor 0,000) determinando una relación positiva entre las variables, se percibe que el éxito de una institución depende que el director como gestor deba cumplir con determinadas competencias relacionadas a nivel institucional procurando mejorar el clima laboral; teniendo en cuenta la investigación de Cabellos (2018) en su tesis mostró una gestión inclinada al centralismo donde el docente casi no interviene en los acuerdos de la institución aportes que fueron contradichos por Sagredo y Castelló (2018) pues, señalaron que existe una correlación positiva y significativa

entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso docente. Dichos resultados están en desacuerdo con los obtenidos, pues, el director tiene necesidad de integrarse, porque a través de su gestión es el responsable de los cambios en cultura organizacional, que procura que haya un clima laboral favorable a través de las clases remotas entre profesores, estudiantes y padres de familia, ante esta realidad de aislamiento social que se está viviendo.

En la hipótesis específica-2: Dimensión administrativa se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto ( $Rho$  0,632 y  $p$ -valor 0,000) cuya correlación fue positiva entre las variables, de acuerdo a lo percibido por los docentes, el director entre sus gestiones procura mantener el cuidado de los recursos materiales, de la seguridad de los ambientes necesarios que garantice un buen clima laboral; estudios de Faces y Herrera (2017) indicaron que la organización administrativa y las capacidades físicas de trabajo influyen a que se genere mayor insatisfacción laboral por otra parte de acuerdo a los resultados de Llamocca (2018) concluyó, que existe correlación positiva débil entre la gestión educativa y el rol del director. Los resultados antes mencionados no guardan relación con los obtenidos porque el director trata en tener un estilo de gestión positiva el cual influya hacia un ambiente de clima laboral donde el comportamiento del personal docente y administrativo mediante su habilidad de orientación y convencimiento ejecuten con voluntad las actividades programadas.

La hipótesis específica-3: Dimensión pedagógica se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto ( $Rho$  0,616 y  $p$ -valor 0,000) de acuerdo a la percepción de los encuestados la correlación entre variables es positiva, ya que el director a través de su gestión y con el apoyo de los sub directores orienta estrategias y recursos metodológicos en la práctica docente para mejorar los aprendizajes, de tal manera beneficie al clima laboral; ante lo descrito, Vásquez (2018) en su investigación, la gestión del director afectó de modo significativo al clima laboral del docente con una relación moderada, por otro lado, Rivera, Cegarra y Vergara (2016) en su tesis refirieron que el director nunca promovía un plan para mejorar la interrelación docente, mencionaron que el ambiente de trabajo no era agradable, que los conflictos que se dan jamás se resuelven y no se logra alcanzar los objetivos propuestos de forma satisfactoria. Los resultados se contradicen a los que se han conseguido en esta investigación porque, el director tiene la oportunidad de comprometer mediante su gestión al personal en un proceso de capacitación más reflexivo, fomentar el crecimiento

personal y el desarrollo profesional y crear un lugar de trabajo que favorezca el clima laboral a través de un diálogo constructivo.

En cuanto a la hipótesis específica-4 Dimensión comunitaria se relaciona con el clima laboral, con un nivel de correlación alto ( $Rho$  0,618 y  $p$ -valor 0,000) los docentes según su percepción, el director gestionó la participación de los docentes en un plan de ayuda social en pro de los estudiantes y padres de familia, generando satisfacción y mejora en el clima laboral ; en cambio, Albañil (2015) en su tesis, determinó, que el clima laboral era regular, no era totalmente satisfactorio, cuyos factores se tienen que fortalecer a partir de la gestión del director, así mismo, López, García y Martínez (2019) concluyeron que el director debería promover el trabajo colaborativo y la comunicación dinámica para solucionar sus problemas más urgentes. Los resultados son todo lo contrario a los que se obtuvo, puesto que el director muestra interés en su gestión con el propósito de tener una relación directa con la comunidad, saber de sus necesidades y entender su cultura, así también, con las instituciones locales y aliados estratégicos que beneficien al clima laboral de la institución educativa.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** La gestión del director se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto (Rho 0,638 y p-valor 0,000)

**Segunda:** La dimensión institucional se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto (Rho 0,625 y p-valor 0,000)

**Tercera** La dimensión administrativa se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto (Rho 0,632 y p-valor 0,000)

**Cuarta:** La dimensión pedagógica se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto (Rho 0,616 y p-valor 0,000)

**Quinta:** La dimensión comunitaria se relaciona con el clima laboral con un nivel de correlación alto (Rho 0,618 y p-valor 0,000)

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Se sugiere al director que en su primer año de gestión conozca las fortalezas y debilidades del personal docente y de esta manera logre fortalecer el clima laboral mediante un diálogo claro y oportuno durante las jornadas de reflexión sobre los logros y dificultades de la institución educativa.

**Segunda:** Que el director gestione talleres en equipo que permita fortalecer el trabajo colectivo con el propósito de mantener y mejorar el clima laboral en beneficio de toda la comunidad educativa.

**Tercera:** Se propone a la gestión del director que defina determinadas estrategias para la entrega oportuna de los materiales didácticos a los estudiantes, necesarios para sus clases remotas en estos tiempos del COVID-19 y no generar cierto descontento en el clima laboral de los docentes.

**Cuarta:** Se recomienda al director realizar las gestiones necesarias con el apoyo de los sub directores en mejorar la distribución del tiempo de la jornada laboral de los docentes en las clases remotas de modo que garantice el manejo adecuado de sus emociones generando un clima laboral que fortalezca la calidad de la enseñanza.

**Quinta:** El director debe gestionar alianzas con instituciones locales, determinadas ONG y con los aliados estratégicos y de esta manera involucrar a los padres de familia con la finalidad de asegurar un clima laboral oportuno que favorezca a la imagen de la institución educativa.

## VII. Referencias

- Albañil, A. (2015) *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura* (Tesis de maestría) Universidad de Piura, Perú.
- Arroyo, J. (2009) *Gestión Directiva y Calidad de la Educación. Publicado Jul. 2009.*
- Recuperado:
- <https://es.slideshare.net/Jarval/gestin-directiva-y-calidad-de-la-educacin?qid=736e58b7->
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2008) *Conduciendo la Escuela: Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional. 3ra Reimpresión, Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, Argentina.*
- Binimelis, R. (1999) *Formación para el desarrollo de la función directiva en la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares. Publicado 1999. Recuperado de*
- [http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/educacio/index/assoc/Educacio/\\_i\\_Cultu/ra\\_1999v/12p195.dir/Educacio\\_i\\_Cultura\\_1999v12p195.pdf](http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/educacio/index/assoc/Educacio/_i_Cultu/ra_1999v/12p195.dir/Educacio_i_Cultura_1999v12p195.pdf)
- Bordas, M. (2016) *Gestión estratégica del clima laboral. 1ra Edición digital,*
- [www.uned.es/Publicaciones](http://www.uned.es/Publicaciones), Madrid España.
- Cabellos, C. (2018) *“Estrategias de gestión institucional consultivo participativas para mejorar el clima laboral en la institución educativa “Toribio Casanova López”, ciudad y región de Cajamarca; 2016”* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.

- Carrasco, M., Carro, A. y Hernández, F. (2017) La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México. *Recibido May. 10, 2016; Aceptado Jul. 12, 2016; Publicado 2017*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/771/77149969003.pdf>
- Chiavenato, I. (2014) *Teoría general de la administración*. 8va Edición, Editorial McGraw Hill Education, México, D.F.
- Clerc, J., Saldivia, A. y Serrano, M. (2006) Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Publicado May. 2006*. Recuperado: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45571324/Liderazgo>
- CYFAR (2020) Program management and leadership. *Publicado 2020*. Recuperado: <https://cyfar.org/workplace-climate>
- Dash, M. & Dash, N. (2008) *School Management*. 1ra Edición, Editorial Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi, India.
- Del Carmen, R. y Moscoso, E. (2015) *Factores que inciden en la relación del director y los profesores de educación media, en el clima laboral del liceo Francisco Henríquez y Carvajal, tanda vespertina, distrito 16-01 del municipio de Cotuí*, (Tesis de maestría) Universidad Abierta para Adultos, República Dominicana.

Dobre, O. (2012) The impact of human resource management on organizational performance. *Publicado Dic. 2012*. Recuperado: <http://mrp.ase.ro/no44/f5.pdf>

Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013) El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Recibido Feb. 3, 2013; Aceptado abril 1, 2013; Publicado Jun. 2013*. Recuperado: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet->

Faces, M. y Herrera, S. (2017) La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción laboral. *Recibido jul. 2016; Aceptado dic. 2016; Publicado Feb. 2, 2017*. Recuperado: <http://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/671>

García, F., Alfaro, A., Hernández, A. y Molina, M. (2006) Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Recibido Set.10, 2006; Aceptado Set. 20, 2006; Publicado Oct. 2006*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf>

García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018) Gestión escolar y calidad educativa. *Recibido Set. 4, 2017; Aceptado Feb.10, 2018; Publicado May. 2018*. Recuperado: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>

Glasserman, L., Gavotto, O. y Ramírez, N. (2016) El papel de la gestión del director escolar en el programa Mi Compu. Mx. *Recibido oct. 19, 2015; Revisado Nov. 9, 2015; Aceptado Ene.15, 2016; Publicado Mar. 1, 2016*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/5355/535554762007.pdf>



Gvirtz, S. y De Podestá, M. (2007) *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación*. 1ra Edición, Editorial McGraw Hill Education, México.

Huang, X., Iun, J., Liu, A. y Gong, Y. (2009) Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Recibido Oct. 5, 2007; Aceptado May. 26, 2009 Publicado Jul. 28, 2009*. Recuperado:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.636>

Huarcaya, Rosa (2018) *Calidad de gestión educativa y clima laboral en la institución educativa "Santa Isabel" - Ayacucho, 2017* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Perú.

Jiménez, D. y Jiménez, E. (2016) Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Recibido Abr. 8, 2015; Aceptado En. 6, 2016; Publicado Jun. 2016*. Recuperado:  
[file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750%20(2).pdf)

Kalra, A. (2008) *Efficient School Management And Role Of Principals*. Editorial APH Publishing, New Delhi, India.

Kochhar, S. (2011) *School Administration and Management*. Editorial Sterling Publishers, New Delhi, India.

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. *Recibido: Jun. 2018; Aprobado: Nov. 2018; Publicado May. 2019*. Recuperado: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672019000100792&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100792&lng=es&nrm=iso)

Martínez, I. y Gil, J. (2018) Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Recibido En. 15, 2018; Aceptado Feb. 28, 2018, Publicado Mar. 2018*. Recuperado: [file:///C:/Users/user/Downloads/18240-62210-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/18240-62210-2-PB%20(1).pdf)

Mayorca, J. (2018) *Gestión educativa y clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Perú.

Melitta (2018) *A good work climate and high level of appreciation*. Publicado 2018. Recuperado: <https://www.melitta-group.com/en/Work-climate-appreciation-452,1357.html>

MINEDU (2014) *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Perú.

- Miranda, S. (2016) La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Recibido Nov. 2015; Aprobado Jun. 2016; Publicado Dic. 2016*. Recuperado: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-)
- Neal, A., Griffin, M. y Hart, P. (2000) The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Publicado Feb. 2000*. Recuperado: <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/1438607/19734982/1344254128530/imp+of+org+clim+on+safety.pdf?token=iD%2FejQBDtq2CwEzRBudfdHzQIDA%3D>
- Olaz, A. (2013) El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Publicado Mar. 2013*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Pavlović, N., Oljača, M. and Kostović, S. (2012) Integration of leadership styles of school director. *Aceptado Jul. 25, 2011; Publicado Jun.12, 2012*. Recuperado: <https://academicjournals.org/journal/ERR/article-full-text-pdf/FC25D5A4321>
- Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019) El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Recibido Nov. 28, 2018; Aprobado May. 29, 2019; Publicado Jun. 2019*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>

- Poole, M. (2006) El clima laboral. *Publicado Set. 2006*. Recuperado:  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8300/clima\\_laboral\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf)
- Pulido, V. y Olivera, E. (2019) Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Recibido Feb 18, 2019; Aceptado Jul. 2, 2019; Publicado Dic. 2019*. Recuperado: <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v6n3/2409-8752-ucsa-6-03-52.pdf>
- Rallis, S. y Highsmith, M. (1986) The Myth of the 'Great Principal': Questions of School Management and Instructional Leadership. *Publicado Dic. 1986*. Recuperado:  
<https://www.jstor.org/stable/20403340?seq=1>
- Rivera, C., Cegarra, O. y Vergara, H. (2016) Clima organizacional en el contexto educativo. *Recibido Ag. 12, 2016; Aprobado Set. 5, 2016; Publicado Nov. 2016*. Recuperado:  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5636/563660227019/index.html>
- Sánchez, I. (2008) Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Recibido Feb. 2008; Aceptado Ag. 2008; Publicado Dic. 2008*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612241002.pdf>
- Sagredo, E. y Castelló, A. (2018) Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Recibido Jul. 30, 2018; Aprobado Dic. 10 2018; Publicado Dic. 2018*. Recuperado:  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/447/44762458002/index.html>

Seisdedos, N. (1985) El clima laboral y su medida. *Publicado 1985*. Recuperado:

<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>

Serrano, R. y Martín, A. (2016) Diagnósis de la problemática actual de las direcciones

escolares. *Recibido En. 2016; Aceptado Jul. 2016; Publicado Mar. 2017*. Recuperado:

<file:///C:/Users/user/Downloads/51637-Texto%20del%20art>

Soncco, A. (2018) *Gestión escolar y clima organizacional en la institución educativa “Inca*

*Ripac de Ccorao” del distrito de San Sebastián – 2018* (Tesis de maestría) Universidad

César Vallejo, Perú.

The Manager (2002) *Creating-a-Work-Climate-that-Motivates-Staff-and-Improves-*

*Performance. Publicado 2002*. Recuperado:

<https://www.msh.org/sites/default/files/Creating-a-Work->

[Climate-that-Motivates-Staff-and-Improves-Performance.pdf](https://www.msh.org/sites/default/files/Creating-a-Work-Climate-that-Motivates-Staff-and-Improves-Performance.pdf)

Tobin, J. (2014) *Management and Leadership Issues for School Building Leaders. Publicado*

*Mar. 2014*. Recuperado: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024110.pdf>

UNESCO (2011) *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. 1ra

Edición, Editorial Lance Grafico S.A.C, Lima, Perú.

- Vásquez, A. (2018) *Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa N° 2022 “Sinchi Roca” UGEL 04. Comas - Lima 2018* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Vergara, S. (2015) *Construir inteligencia colectiva en la organización*. 1ra. Edición. Ediciones Amazon.com, Santiago, Chile.
- Wong, B., Hairon, S. y Tee Ng, P. (2019). *Introduction: School Leadership and Educational Change in Singapore*. Editors Springer texts in education, Singapur.
- Yukthamarani, P., Ahmad, R. Raja, R. y Balakrishnan, B. (2013) The Impact of the Organizational Climate on Employee’s Work Passion and Organizational Commitment. *Publicado Dic. 2013*. Recuperado:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305026X?via%3Dihub>

## **Anexos**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** Gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | VARIABLES E INDICADORES                 |   |        |  |  |
|---|--|--|---|---|--------|--|--|
| <p><b>Problema general</b><br/>¿Cuál es la relación que existe entre gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos:</b><br/>Problema específico 1<br/>¿Cuál es la relación que existe entre dimensión institucional y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020?</p> <p>Problema específico 2<br/>¿Cuál es la relación que existe entre dimensión administrativa y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020?</p> <p>Problema específico 3<br/>¿Cuál es la relación que existe entre dimensión pedagógica y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020?</p> <p>Problema específico 4<br/>¿Cuál es la relación que existe entre dimensión comunitaria y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020?</p> | <p><b>Objetivo general</b><br/>Determinar la relación que existe entre gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p><b>Objetivos específicos:</b><br/>Objetivos específicos 1<br/>Determinar la relación que existe entre dimensión institucional y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p>Objetivos específicos 2<br/>Determinar la relación que existe entre dimensión administrativa y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p>Objetivos específicos 3<br/>Determinar la relación que existe entre dimensión pedagógica y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p>Objetivos específicos 4<br/>Determinar la relación que existe entre dimensión comunitaria y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> | <p><b>Hipótesis general</b><br/>Gestión del director se relaciona con el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b><br/>Hipótesis específicas 1<br/>Dimensión institucional se relaciona con el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p>Hipótesis específicas 2<br/>Dimensión administrativa se relaciona con el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p>Hipótesis específicas 3<br/>Dimensión pedagógica se relaciona con el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> <p>Hipótesis específicas 4<br/>Dimensión comunitaria se relaciona con el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020</p> | <b>Variable 1: Gestión del director</b> |   |        |  |  |
|   |  |  | Dimensiones                             | Indicadores   | Ítems  | Escalas valores  | Niveles o rangos   |
|   |  |  | Dimensión institucional                 | Organización<br>Relaciones<br>Normas                                      | 1-9    | Escalamiento Likert<br><br>Nunca(1)<br>A veces(2)<br>Casi siempre(4)<br>Siempre(5) | Deficiente [31 -72]<br>Regular [ 73 – 114]<br>Eficiente [115 –155] |
|   |  |  | Dimensión administrativa                | Recursos, procesos y control<br>Normatividad y supervisión<br>Metodología | 10- 13 |  |  |
|   |  |  | Dimensión pedagógica                    | Planificación, evaluación y certificación.<br>Prácticas<br>Actualización  | 14-21  |  |  |
| Dimensión comunitaria   | Necesidades<br>Relaciones<br>Padres de familia<br>Organizaciones<br>Redes de apoyo   | 22- 31   |   |   |        |  |  |



| <b>Variable 2: Clima laboral</b> |  |  |                           |                                 |              |   |  |       |
|----------------------------------|--|--|---------------------------|---------------------------------|--------------|---|--|-------|
|                                  |  |  | <b>Dimensiones</b>        | <b>Indicadores</b>              | <b>Ítems</b> | <b>Escalas valores</b>  | <b>Niveles o rangos</b>                                |       |
|                                  |  |  | Autonomía                 | Decisiones                      | 1-4          | Escalamiento Likert<br>Nunca(1)<br>Casi nunca(2)<br>A veces(3)<br>Casi siempre(4)<br>Siempre(5) | Malo [ 34 – 79]<br>Regular [80–125]<br>Bueno [126-170] |       |
|                                  |  |  | Cooperación y apoyo       | Soluciones                      | 5-10         |   |  |       |
|                                  |  |  |                           | Compañerismo                    |              |   |  | Apoyo |
|                                  |  |  |                           | Cordialidad                     |              |   |  |       |
|                                  |  |  | Reconocimiento            | Reconocimiento                  | 11-14        |   |  |       |
|                                  |  |  |                           | Contribución                    |              |   |  |       |
|                                  |  |  | Organización y estructura | Organización y coordinación     | 15-18        |   |  |       |
|                                  |  |  |                           | Formulismo                      |              |   |  |       |
|                                  |  |  | Innovación                | Ideas, métodos y procedimientos | 19-22        |   |  |       |
|                                  |  |  |                           | Creatividad y cambio            |              |   |  |       |
|                                  |  |  | Transparencia y equidad   | Valoración                      | 23-26        |   |  |       |
|                                  |  |  |                           | Oportunidades                   |              |   |  |       |
|                                  |  |  | Motivación                | Desempeño y producción          | 27-30        |   |  |       |
|                                  |  |  |                           | Compromiso                      |              |   |  |       |
|                                  |  |  | Liderazgo                 | Comportamiento                  | 31-34        |   |  |       |
|                                  |  |  |                           | Relación                        |              |   |  |       |

| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN   | POBLACIÓN Y MUESTRA      | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS                            | ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL                 |
|--|--------------------------|--|---|
| <p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>MÉTODO.</b> Hipotético-deductivo</p> <p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>NIVEL:</b> Descriptivo Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental</p> | <p><b>Población:</b></p> | <p><b>Técnica:</b></p> <p><b>Instrumentos:</b></p> | <p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> |

## Anexo 2: Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1: Gestión del director

| Dimensión                | Indicador                                  | Ítems  | Escala y Valores    | Niveles y Rangos   |
|--------------------------|--|--------|---------------------|--|
| Dimensión institucional  | Organización                               | 1-9    | Escalamiento Likert | Deficiente [ 31 – 72]<br>Regular [ 73 – 114]<br>Eficiente [ 115 – 155] |
|                          | Relaciones                                 |        |                     |  |
|                          | Normas                                     |        |                     |  |
| Dimensión administrativa | Recursos, procesos y control               | 10- 13 | Nunca (1)           |  |
|                          | Normatividad y supervisión                 |        | Casi nunca (2)      |  |
|                          | Metodología                                |        | A veces (3)         |  |
| Dimensión pedagógica     | Planificación, evaluación y certificación. | 14-21  | Casi siempre (4)    |  |
|                          | Prácticas                                  |        | Siempre (5)         |  |
|                          | Actualización                              |        |                     |  |
| Dimensión comunitaria    | Necesidades                                | 22- 31 |                     |  |
|                          | Relaciones                                 |        |                     |  |
|                          | Padres de familia                          |        |                     |  |
|                          | Organizaciones                             |        |                     |  |
|                          | Redes de apoyo                             |        |                     |  |

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Clima laboral

| Dimensión                 | Indicador                       | Ítems | Escala y Valores    | Niveles y Rangos                     |
|---------------------------|---------------------------------|-------|---------------------|--------------------------------------|
| Autonomía                 | Decisiones                      | 1-4   | Escalamiento Likert | Malo [ 34 – 79]<br>Regular [80 –125] |
|                           | Soluciones                      |       |                     |                                      |
| Cooperación y apoyo       | Compañerismo                    | 5-10  | Nunca (1)           | Bueno [ 126– 170]                    |
|                           | Cordialidad                     |       | Casi nunca (2)      |                                      |
|                           | Apoyo                           |       | A veces (3)         |                                      |
| Reconocimiento            | Reconocimiento                  | 11-14 | Casi siempre (4)    |                                      |
|                           | Contribución                    |       | Siempre (5)         |                                      |
| Organización y estructura | Organización y coordinación     | 15-18 |                     |                                      |
|                           | Formulismo                      |       |                     |                                      |
| Innovación                | Ideas, métodos y procedimientos | 19-22 |                     |                                      |
|                           | Creatividad y cambio            |       |                     |                                      |
| Transparencia y equidad   | Valoración                      | 23-26 |                     |                                      |
|                           | Oportunidades                   |       |                     |                                      |
| Motivación                | Desempeño y producción          | 27-30 |                     |                                      |
|                           | Compromiso                      |       |                     |                                      |
| Liderazgo                 | Comportamiento                  | 31-34 |                     |                                      |
|                           | Relación                        |       |                     |                                      |

### **Anexo 3: Ficha técnica de los instrumentos**

#### **Ficha técnica 1**

Denominación : Cuestionario de gestión del director  
Autor : Mayorca (2018)  
Adaptado : Lezama (2020)  
Propósito : Determinar el nivel de gestión del director  
Administración: Grupal  
Escala de medición: Politómica

#### **Ficha técnica 2**

Denominación : Cuestionario de clima laboral  
Autor : Mayorca (2018)  
Adaptado : Lezama (2020)  
Propósito : Determinar el nivel de clima laboral  
Administración: Grupal  
Escala de medición: Politómica

## Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Gestión del director

Estimado Docente:

El propósito de este estudio es conocer su apreciación sobre la gestión del director de la Institución Educativa donde usted labora.

Agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas con sinceridad e imparcialidad. La información que proporcione es confidencial y anónima.

#### INSTRUCCIONES:

Lea con atención cada interrogante y marque con una equis (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 40 minutos)

| TABLA DE VALORACIÓN |              |
|---------------------|--------------|
| 1                   | Nunca        |
| 2                   | Casi nunca   |
| 3                   | A veces      |
| 4                   | Casi siempre |
| 5                   | Siempre      |

#### El director

| N° | Dimensión Institucional   | ESCALAS |   |   |   |   |
|----|---|---------|---|---|---|---|
|    | ÍTEMS   | 5       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1  | Evalúa procesos y resultados de lo planificado en la institución educativa  |         |   |   |   |   |
| 2  | Organiza a docentes y personal de servicio en equipos de trabajo para resolver problemas de la institución educativa.                       |         |   |   |   |   |
| 3  | Fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones curriculares y administrativas en la institución educativa. |         |   |   |   |   |
| 4  | Maneja apropiadamente los conflictos generados en la institución educativa.   |         |   |   |   |   |
| 5  | Promueve un clima de participación, cortesía y respeto entre los integrantes de la institución educativa.                                   |         |   |   |   |   |
| 6  | Toma en cuenta la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la institución educativa.               |         |   |   |   |   |
| 7  | Aplica el plan de mejora institucional para superar la tasa de matrícula escolar.   |         |   |   |   |   |
| 8  | Motiva acciones significativas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.                           |         |   |   |   |   |
| 9  | Gestiona constantemente recursos para que la institución educativa marche adecuadamente.  |         |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión Administrativa</b>   |         |   |   |   |   |
| 10 | Fomenta el uso correcto y confiable de los recursos económicos de la institución educativa.   |         |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 11 | Establece estrategias de cuidado y mantenimiento de los recursos materiales de la institución educativa.  |  |  |  |  |  |
| 12 | Garantiza ambientes saludables y seguros, necesarios para cubrir la demanda educativa.  |  |  |  |  |  |
| 13 | Realiza eficazmente la distribución del tiempo de la jornada laboral de toda la comunidad educativa.  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión pedagógica</b>   |  |  |  |  |  |
| 14 | Orienta los procesos de planificación curricular.   |  |  |  |  |  |
| 15 | Evidencia la información obtenida para dar solución oportuna en la mejora de las prácticas metodológicas de los docentes..                                  |  |  |  |  |  |
| 16 | Presenta a los docentes la fecha adecuada para la entrega de su carpeta pedagógica.   |  |  |  |  |  |
| 17 | Monitorea frecuentemente el trabajo individual y grupal de los docentes.  |  |  |  |  |  |
| 18 | Orienta estrategias y recursos metodológicos en la práctica docente para la mejora de los aprendizajes y la convivencia.                                    |  |  |  |  |  |
| 19 | Motiva al tutor-docente a participar en programas de salud.   |  |  |  |  |  |
| 20 | Fomenta la participación de docentes en capacitaciones organizadas por el Ministerio de Educación para su permanente formación.                             |  |  |  |  |  |
| 21 | Reconoce en reuniones la participación de los docentes en capacitaciones organizadas por Instituciones Locales.   |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión comunitaria</b>  |  |  |  |  |  |
| 22 | Brinda un buen servicio a la comunidad favoreciendo la imagen de la institución educativa.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Promueve ferias vocacionales en beneficio de los estudiantes.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Gestiona la participación de la comunidad educativa en proyectos de proyección social organizadas por instituciones de la localidad.                        |  |  |  |  |  |
| 25 | Promueve competencias tecnológicas con otras instituciones.   |  |  |  |  |  |
| 26 | Planifica y organiza información para los padres de familia.  |  |  |  |  |  |
| 27 | Fomenta la participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución educativa.   |  |  |  |  |  |
| 28 | Establece alianzas estratégicas con autoridades locales para el mejoramiento de la calidad educativa.   |  |  |  |  |  |
| 29 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de una ONG.  |  |  |  |  |  |
| 30 | Gestiona con MINSa el Programa de Promoción de la Salud, para generar y fortalecer prácticas saludables en bien del desarrollo integral de los estudiantes. |  |  |  |  |  |
| 31 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de la DEMUNA y defensa civil a través de la Municipalidad en beneficio de la institución educativa.            |  |  |  |  |  |

Fuente: Mayorca, J. (2018). Adaptado por Diana Lezama.

## Cuestionario de Clima laboral

Estimado Docente:

El propósito de este estudio es conocer su opinión sobre el clima laboral de la Institución Educativa donde usted labora.

Agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas con sinceridad e imparcialidad. La información que proporcione es confidencial y anónima.

### INSTRUCCIONES:

Lea con atención cada interrogante y marque con una equis (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 40 minutos)

| TABLA DE VALORACIÓN |              |
|---------------------|--------------|
| 1                   | Nunca        |
| 2                   | Casi nunca   |
| 3                   | A veces      |
| 4                   | Casi siempre |
| 5                   | Siempre      |

| N° | ÍTEMS  | ESCALAS |   |   |   |   |
|----|--|---------|---|---|---|---|
|    |  | 5       | 4 | 3 | 2 | 1 |
|    | <b>Dimensión: Autonomía</b>  |         |   |   |   |   |
| 1  | Asume cargos y compromisos en beneficio de toda la comunidad educativa.  |         |   |   |   |   |
| 2  | Tiene la facultad para desarrollar sus actividades como crea conveniente.  |         |   |   |   |   |
| 3  | Demuestra su profesionalismo en el cumplimiento de sus deberes.  |         |   |   |   |   |
| 4  | Da sugerencias para mejorar acciones o actividades que se le a asignado en sus deberes.  |         |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Cooperación y apoyo</b>  |         |   |   |   |   |
| 5  | Ejecuta estrategias de mejora sobre sus relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa.   |         |   |   |   |   |
| 6  | Colabora en el desarrollo del plan de mejora sobre las relaciones humanas en la Institución Educativa.   |         |   |   |   |   |
| 7  | Promueve acciones significativas para mejorar las relaciones interpersonales entre estudiantes, con el apoyo de Tutoría y aliados estratégicos.                                |         |   |   |   |   |
| 8  | Considera la participación de los padres de familia en las actividades educativas para incentivar la integración y las buenas relaciones sociales en la institución educativa. |         |   |   |   |   |
| 9  | Apoya a sus colegas para lograr mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes.   |         |   |   |   |   |
| 10 | Fomenta actividades recreativas y de integración entre los miembros de la comunidad educativa.   |         |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Reconocimiento</b>   |         |   |   |   |   |
| 11 | Valora y respeta los diferentes modos de hacer las cosas en la institución educativa.  |         |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
| 12 | Tiene buen trato con directivos y docentes, pese a tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa. |  |  |  |  |
| 13 | Es respetuoso y comprensivo ante los problemas personales de sus colegas.   |  |  |  |  |
| 14 | Se reúne en su hora colegiada para resolver problemas educativos con cordura, respeto y tolerancia.                               |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión: Organización y estructura</b>   |  |  |  |  |
| 15 | En reuniones de Plan de Mejora pierde mucho tiempo por falta de eficacia de los directivos.                                       |  |  |  |  |
| 16 | Su equipo de trabajo es muy eficiente.  |  |  |  |  |
| 17 | Trabaja en equipo, en forma coordinada y armoniosa.   |  |  |  |  |
| 18 | Trabaja con esmero, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus funciones.                                  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión: Innovación</b>  |  |  |  |  |
| 19 | Promueve proyectos innovadores.   |  |  |  |  |
| 20 | Recibe premios y reconocimientos por sus proyectos innovadores.   |  |  |  |  |
| 21 | El entorno físico de la institución educativa contribuye a su creatividad pedagógica.   |  |  |  |  |
| 22 | El ambiente de trabajo de la Institución Educativa presenta cambios, factor determinante para su buen desempeño docente.          |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión: Transparencia y equidad</b>   |  |  |  |  |
| 23 | Recibe directivas sobre su labor docente con anticipación.  |  |  |  |  |
| 24 | Organiza y ejecuta actividades a través de comisiones y de acuerdo a lo planificado.  |  |  |  |  |
| 25 | Comprende con claridad y precisión las reglas y normas institucionales.   |  |  |  |  |
| 26 | Tiene inseguridad porque los directivos no brindan una información adecuada.  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión: Motivación</b>  |  |  |  |  |
| 27 | Aplica estrategias de aprendizaje para alcanzar los aprendizajes esperados sin presión de los directivos.                         |  |  |  |  |
| 28 | Padece de estrés laboral por su recargada labor pedagógica.   |  |  |  |  |
| 29 | Hace frente a la rutina que dificulta realizar las actividades programadas.   |  |  |  |  |
| 30 | Participa en todas las actividades programadas de la institución educativa.   |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión: Liderazgo</b>   |  |  |  |  |
| 31 | Evidencia su liderazgo en el campo pedagógico.  |  |  |  |  |
| 32 | Mantiene actitud positiva gracias a su experiencia profesional.   |  |  |  |  |
| 33 | Lidera y toma iniciativa de gestión en su área académica.   |  |  |  |  |
| 34 | Afronta situaciones nuevas y supera los problemas que se producen en la institución educativa.                                    |  |  |  |  |

Fuente: Mayorca, J. (2018). Adaptado por Diana Lezama.



### Anexo 5: Certificado de validez de expertos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL DIRECTOR

| N°                              | Ítems   | Pertinencia1 |    | Relevancia2 |    | Claridad3 |    | Sugerencias |
|---------------------------------|---|--------------|----|-------------|----|-----------|----|-------------|
|                                 |   | Sí           | No | Sí          | No | Sí        | No |             |
| <b>Dimensión Institucional</b>  |   |              |    |             |    |           |    |             |
| 1                               | Evalúa procesos y resultados de lo planificado en la institución educativa.   | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 2                               | Organiza a docentes y personal de servicio en equipos de trabajo para resolver problemas de la institución educativa.                       | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 3                               | Fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones curriculares y administrativas en la institución educativa. | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 4                               | Maneja apropiadamente los conflictos generados en la institución educativa.   | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 5                               | Promueve un clima de participación, cortesía y respeto entre los integrantes de la institución educativa.                                   | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 6                               | Toma en cuenta la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la institución educativa.               | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 7                               | Aplica el plan de mejora institucional para superar la tasa de matrícula escolar.   | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 8                               | Motiva acciones significativas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.                           | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 9                               | Gestiona constantemente recursos para que la institución educativa marche adecuadamente.  | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| <b>Dimensión Administrativa</b> |   |              |    |             |    |           |    |             |
| 10                              | Fomenta el uso correcto y confiable de los recursos económicos de la institución educativa.   | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 11                              | Establece estrategias de cuidado y mantenimiento de los recursos materiales de la institución educativa.                                    | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |
| 12                              | Garantiza ambientes saludables y seguros, necesarios para cubrir la demanda educativa.  | ✓            |    | ✓           |    | ✓         |    |             |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 13 | Realiza eficazmente la distribución del tiempo de la jornada laboral de toda la comunidad educativa.                                 | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión pedagógica</b>  | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 14 | Orienta los procesos de planificación curricular.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 15 | Evidencia la información obtenida para dar solución oportuna en la mejora de las prácticas metodológicas de los docentes.            | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 16 | Presenta a los docentes la fecha adecuada para la entrega de su carpeta pedagógica.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 17 | Monitorea frecuentemente el trabajo individual y grupal de los docentes.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 18 | Orienta estrategias y recursos metodológicos en la práctica docente para la mejora de los aprendizajes y la convivencia.             | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 19 | Motiva al tutor-docente a participar en programas de salud.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 20 | Fomenta la participación de docentes en capacitaciones organizadas por el Ministerio de Educación para su permanente formación.      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 21 | Reconoce en reuniones la participación de los docentes en capacitaciones organizadas por Instituciones Locales.                      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión comunitaria</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 22 | Brinda un buen servicio a la comunidad favoreciendo la imagen de la institución educativa.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 23 | Promueve ferias vocacionales en beneficio de los estudiantes.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 24 | Gestiona la participación de la comunidad educativa en proyectos de proyección social organizadas por instituciones de la localidad. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 25 | Promueve competencias tecnológicas con otras instituciones.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 26 | Planifica y organiza información para los padres de familia.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 27 | Fomenta la participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución educativa.                        | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 28 | Establece alianzas estratégicas con autoridades locales para el mejoramiento de la calidad educativa.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 29 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de una ONG.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |

|    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 30 | Gestiona con MINSA el Programa de Promoción de la Salud, para generar y fortalecer prácticas saludables en bien del desarrollo integral de los estudiantes. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 31 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de la DEMUNA y defensa civil a través de la Municipalidad en beneficio de la institución educativa.            | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Hay suficiencia**

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

28 de mayo del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: IBARGUEN CUEVA FRANCIS ESMERALDA

DNI: 09637865

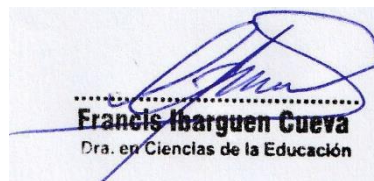
Especialidad del evaluador: Dra. Ciencias de la educación-metodología de la investigación

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



**Francis Ibarguen Cueva**  
Dra. en Ciencias de la Educación

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

| Nº | Ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Autonomía</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Asume cargos y compromisos en beneficio de toda la comunidad educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Tiene la facultad para desarrollar sus actividades como crea conveniente.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Demuestra su profesionalismo en el cumplimiento de sus deberes.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Da sugerencias para mejorar acciones o actividades que se le a asignado en sus deberes.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Cooperación y apoyo</b>  | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
| 5  | Ejecuta estrategias de mejora sobre sus relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Colabora en el desarrollo del plan de mejora sobre las relaciones humanas en la Institución Educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Promueve acciones significativas para mejorar las relaciones interpersonales entre estudiantes, con el apoyo de Tutoría y aliados estratégicos.                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Considera la participación de los padres de familia en las actividades educativas para incentivar la integración y las buenas relaciones sociales en la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Apoya a sus colegas para lograr mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Fomenta actividades recreativas y de integración entre los miembros de la comunidad educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Reconocimiento</b>   | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
| 11 | Valora y respeta los diferentes modos de hacer las cosas en la institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Tiene buen trato con directivos y docentes, pese a tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | Es respetuoso y comprensivo ante los problemas personales de sus colegas.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 14 | Se reúne en su hora colegiada para resolver problemas educativos con cordura, respeto y tolerancia.                      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Organización y estructura</b>  | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 15 | En reuniones de Plan de Mejora pierde mucho tiempo por falta de eficacia de los directivos.                              | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 16 | Su equipo de trabajo es muy eficiente.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 17 | Trabaja en equipo, en forma coordinada y armoniosa.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 18 | Trabaja con esmero, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus funciones.                         | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Innovación</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 19 | Promueve proyectos innovadores.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 20 | Recibe premios y reconocimientos por sus proyectos innovadores.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 21 | El entorno físico de la institución educativa contribuye a su creatividad pedagógica.                                    | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 22 | El ambiente de trabajo de la Institución Educativa presenta cambios, factor determinante para su buen desempeño docente. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Transparencia y equidad</b>  | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 23 | Recibe directivas sobre su labor docente con anticipación.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 24 | Organiza y ejecuta actividades a través de comisiones y de acuerdo a lo planificado.                                     | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 25 | Comprende con claridad y precisión las reglas y normas institucionales.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 26 | Tiene inseguridad porque los directivos no brindan una información adecuada.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Motivación</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 27 | Aplica estrategias de aprendizaje para alcanzar los aprendizajes esperados sin presión de los directivos.                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 28 | Padece de estrés laboral por su recargada labor pedagógica.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 29 | Hace frente a la rutina que dificulta realizar las actividades programadas.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 30 | Participa en todas las actividades programadas de la institución educativa.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |

|    | <b>Dimensión:Liderazgo</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 31 | Evidencia su liderazgo en el campo pedagógico.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 32 | Mantiene actitud positiva gracias a su experiencia profesional.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 33 | Lidera y toma iniciativa de gestión en su área académica.                                      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 34 | Afronta situaciones nuevas y supera los problemas que se producen en la institución educativa. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Hay suficiencia**

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

28 de mayo del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: IBARGUEN CUEVA FRANCIS ESMERALDA

DNI: 09637865

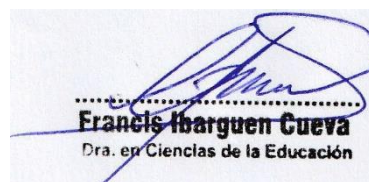
Especialidad del evaluador: Dra. Ciencias de la educación-metodología de la investigación

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



**Francis Ibarguen Cueva**  
Dra. en Ciencias de la Educación

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL DIRECTOR

| N° | /Ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
|    | <b>Dimensión Institucional</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Evalúa procesos y resultados de lo planificado en la institución educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Organiza a docentes y personal de servicio en equipos de trabajo para resolver problemas de la institución educativa.                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones curriculares y administrativas en la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Maneja apropiadamente los conflictos generados en la institución educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Promueve un clima de participación, cortesía y respeto entre los integrantes de la institución educativa.                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Toma en cuenta la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la institución educativa.               | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Aplica el plan de mejora institucional para superar la tasa de matrícula escolar.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Motiva acciones significativas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.                           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Gestiona constantemente recursos para que la institución educativa marche adecuadamente.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión Administrativa</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 10 | Fomenta el uso correcto y confiable de los recursos económicos de la institución educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | Establece estrategias de cuidado y mantenimiento de los recursos materiales de la institución educativa.                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Garantiza ambientes saludables y seguros, necesarios para cubrir la demanda educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 13 | Realiza eficazmente la distribución del tiempo de la jornada laboral de toda la comunidad educativa.                                 | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión pedagógica</b>  | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 14 | Orienta los procesos de planificación curricular.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 15 | Evidencia la información obtenida para dar solución oportuna en la mejora de las prácticas metodológicas de los docentes..           | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 16 | Presenta a los docentes la fecha adecuada para la entrega de su carpeta pedagógica.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 17 | Monitorea frecuentemente el trabajo individual y grupal de los docentes.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 18 | Orienta estrategias y recursos metodológicos en la práctica docente para la mejora de los aprendizajes y la convivencia.             | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 19 | Motiva al tutor-docente a participar en programas de salud.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 20 | Fomenta la participación de docentes en capacitaciones organizadas por el Ministerio de Educación para su permanente formación.      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 21 | Reconoce en reuniones la participación de los docentes en capacitaciones organizadas por Instituciones Locales.                      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión comunitaria</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 22 | Brinda un buen servicio a la comunidad favoreciendo la imagen de la institución educativa.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 23 | Promueve ferias vocacionales en beneficio de los estudiantes.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 24 | Gestiona la participación de la comunidad educativa en proyectos de proyección social organizadas por instituciones de la localidad. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 25 | Promueve competencias tecnológicas con otras instituciones.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 26 | Planifica y organiza información para los padres de familia.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 27 | Fomenta la participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución educativa.                        | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 28 | Establece alianzas estratégicas con autoridades locales para el mejoramiento de la calidad educativa.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 29 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de una ONG.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |



|    |   |   |  |   |  |   |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 30 | Gestiona con MINSA el Programa de Promoción de la Salud, para generar y fortalecer prácticas saludables en bien del desarrollo integral de los estudiantes. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 31 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de la DEMUNA y defensa civil a través de la Municipalidad en beneficio de la institución educativa.            | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Hay suficiencia.**

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

02 de junio del 2020

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** Chinchano Olortegui Blanca Nieve

**DNI:** 23098081

**Especialidad del evaluador:** Mg. en Administración de la Educación

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Blanca Nieve Chinchano Olortegui  
Mg. en Administración de la Educación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

| N° | /Ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Autonomía</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Asume cargos y compromisos en beneficio de toda la comunidad educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Tiene la facultad para desarrollar sus actividades como crea conveniente.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Demuestra su profesionalismo en el cumplimiento de sus deberes.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Da sugerencias para mejorar acciones o actividades que se le a asignado en sus deberes.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión:Cooperación y apoyo</b>   | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
| 5  | Ejecuta estrategias de mejora sobre sus relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Colabora en el desarrollo del plan de mejora sobre las relaciones humanas en la Institución Educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Promueve acciones significativas para mejorar las relaciones interpersonales entre estudiantes, con el apoyo de Tutoría y aliados estratégicos.                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Considera la participación de los padres de familia en las actividades educativas para incentivar la integración y las buenas relaciones sociales en la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Apoya a sus colegas para lograr mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Fomenta actividades recreativas y de integración entre los miembros de la comunidad educativa.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>Dimensión:Reconocimiento</b>  | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |             |
| 11 | Valora y respeta los diferentes modos de hacer las cosas en la institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Tiene buen trato con directivos y docentes, pese a tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 13 | Es respetuoso y comprensivo ante los problemas personales de sus colegas.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 14 | Se reúne en su hora colegiada para resolver problemas educativos con cordura, respeto y tolerancia.                      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Organización y estructura</b>  | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 15 | En reuniones de Plan de Mejora pierde mucho tiempo por falta de eficacia de los directivos.                              | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 16 | Su equipo de trabajo es muy eficiente.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 17 | Trabaja en equipo, en forma coordinada y armoniosa.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 18 | Trabaja con esmero, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus funciones.                         | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Innovación</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 19 | Promueve proyectos innovadores.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 20 | Recibe premios y reconocimientos por sus proyectos innovadores.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 21 | El entorno físico de la institución educativa contribuye a su creatividad pedagógica.                                    | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 22 | El ambiente de trabajo de la Institución Educativa presenta cambios, factor determinante para su buen desempeño docente. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Transparencia y equidad</b>  | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 23 | Recibe directivas sobre su labor docente con anticipación.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 24 | Organiza y ejecuta actividades a través de comisiones y de acuerdo a lo planificado.                                     | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 25 | Comprende con claridad y precisión las reglas y normas institucionales.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 26 | Tiene inseguridad porque los directivos no brindan una información adecuada.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Motivación</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 27 | Aplica estrategias de aprendizaje para alcanzar los aprendizajes esperados sin presión de los directivos.                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 28 | Padece de estrés laboral por su recargada labor pedagógica.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 29 | Hace frente a la rutina que dificulta realizar las actividades programadas.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |

|    |  |    |    |    |    |    |    |  |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 30 | Participa en todas las actividades programadas de la institución educativa.                    | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
|    | <b>Dimensión:Liderazgo</b>   | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 31 | Evidencia su liderazgo en el campo pedagógico.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 32 | Mantiene actitud positiva gracias a su experiencia profesional.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 33 | Lidera y toma iniciativa de gestión en su área académica.                                      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 34 | Afronta situaciones nuevas y supera los problemas que se producen en la institución educativa. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Hay suficiencia.**

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

02 de junio del 2020

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** Chinchano Olortegui Blanca Nieve

**DNI:** 23098081

**Especialidad del evaluador:** Mag. en Administración de la Educación

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Blanca Nieve Chinchano Olortegui  
Mg. en Administración de la Educación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL DIRECTOR

| Nº                              | Ítems   | Pertinencia1 |    | Relevancia2 |    | Claridad3 |    | Sugerencias |
|---------------------------------|---|--------------|----|-------------|----|-----------|----|-------------|
|                                 |   | Sí           | No | Sí          | No | Sí        | No |             |
| <b>Dimensión Institucional</b>  |   |              |    |             |    |           |    |             |
| 1                               | Evalúa procesos y resultados de lo planificado en la institución educativa.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 2                               | Organiza a docentes y personal de servicio en equipos de trabajo para resolver problemas de la institución educativa.                       | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 3                               | Fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones curriculares y administrativas en la institución educativa. | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 4                               | Maneja apropiadamente los conflictos generados en la institución educativa.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 5                               | Promueve un clima de participación, cortesía y respeto entre los integrantes de la institución educativa.                                   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 6                               | Toma en cuenta la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la institución educativa.               | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 7                               | Aplica el plan de mejora institucional para superar la tasa de matrícula escolar.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 8                               | Motiva acciones significativas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.                           | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 9                               | Gestiona constantemente recursos para que la institución educativa marche adecuadamente.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| <b>Dimensión Administrativa</b> |   |              |    |             |    |           |    |             |
| 10                              | Fomenta el uso correcto y confiable de los recursos económicos de la institución educativa.   | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 11                              | Establece estrategias de cuidado y mantenimiento de los recursos materiales de la institución educativa.                                    | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 12                              | Garantiza ambientes saludables y seguros, necesarios para cubrir la demanda educativa.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |
| 13                              | Realiza eficazmente la distribución del tiempo de la jornada laboral de toda la comunidad educativa.  | X            |    | X           |    | X         |    |             |

|    | <b>Dimensión pedagógica</b>   | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
|----|---|----|----|----|----|----|----|--|
| 14 | Orienta los procesos de planificación curricular.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 15 | Evidencia la información obtenida para dar solución oportuna en la mejora de las prácticas metodológicas de los docentes..                                  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 16 | Presenta a los docentes la fecha adecuada para la entrega de su carpeta pedagógica.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 17 | Monitorea frecuentemente el trabajo individual y grupal de los docentes.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 18 | Orienta estrategias y recursos metodológicos en la práctica docente para la mejora de los aprendizajes y la convivencia.                                    | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 19 | Motiva al tutor-docente a participar en programas de salud.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 20 | Fomenta la participación de docentes en capacitaciones organizadas por el Ministerio de Educación para su permanente formación.                             | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 21 | Reconoce en reuniones la participación de los docentes en capacitaciones organizadas por Instituciones Locales.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
|    | <b>Dimensión comunitaria</b>  | Sí | No | Sí | No | Sí | No |  |
| 22 | Brinda un buen servicio a la comunidad favoreciendo la imagen de la institución educativa.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 23 | Promueve ferias vocacionales en beneficio de los estudiantes.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 24 | Gestiona la participación de la comunidad educativa en proyectos de proyección social organizadas por instituciones de la localidad.                        | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 25 | Promueve competencias tecnológicas con otras instituciones.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 26 | Planifica y organiza información para los padres de familia.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 27 | Fomenta la participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución educativa.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 28 | Establece alianzas estratégicas con autoridades locales para el mejoramiento de la calidad educativa.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 29 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de una ONG.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 30 | Gestiona con MINSA el Programa de Promoción de la Salud, para generar y fortalecer prácticas saludables en bien del desarrollo integral de los estudiantes. | X  |    | X  |    | X  |    |  |

|    |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 31 | Gestiona el apoyo, acompañamiento o asesoría de la DEMUNA y defensa civil a través de la Municipalidad en beneficio de la institución educativa. | X |  | X |  | X |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

02 de junio del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO

DNI: 09870134

Especialidad del evaluador: Maestro en Administración de negocios – MBA

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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




---

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

| N° | Ítems  | Pertinencial |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Si           | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>Dimensión: Autonomía</b>  |              |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Asume cargos y compromisos en beneficio de toda la comunidad educativa.  | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | Tiene la facultad para desarrollar sus actividades como crea conveniente.  | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | Demuestra su profesionalismo en el cumplimiento de sus deberes.  | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | Da sugerencias para mejorar acciones o actividades que se le a asignado en sus deberes.  | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Cooperación y apoyo</b>  | Si           | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 5  | Ejecuta estrategias de mejora sobre sus relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa.   | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | Colabora en el desarrollo del plan de mejora sobre las relaciones humanas en la Institución Educativa.   | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7  | Promueve acciones significativas para mejorar las relaciones interpersonales entre estudiantes, con el apoyo de Tutoría y aliados estratégicos.                                | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8  | Considera la participación de los padres de familia en las actividades educativas para incentivar la integración y las buenas relaciones sociales en la institución educativa. | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9  | Apoya a sus colegas para lograr mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes.   | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10 | Fomenta actividades recreativas y de integración entre los miembros de la comunidad educativa.   | X            |    | X                       |    | X                     |    |             |
|    | <b>Dimensión: Reconocimiento</b>   | Si           | No | Si                      | No | Si                    | No |             |



|    |   |    |    |    |    |    |    |  |
|----|---|----|----|----|----|----|----|--|
| 11 | Valora y respeta los diferentes modos de hacer las cosas en la institución educativa.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 12 | Tiene buen trato con directivos y docentes, pese a tener tareas y responsabilidades distintas dentro de la institución educativa. | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 13 | Es respetuoso y comprensivo ante los problemas personales de sus colegas.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 14 | Se reúne en su hora colegiada para resolver problemas educativos con cordura, respeto y tolerancia.                               | X  |    | X  |    | X  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Organización y estructura</b>   | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 15 | En reuniones de Plan de Mejora pierde mucho tiempo por falta de eficacia de los directivos.                                       | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 16 | Su equipo de trabajo es muy eficiente.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 17 | Trabaja en equipo, en forma coordinada y armoniosa.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 18 | Trabaja con esmero, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus funciones.                                  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Innovación</b>  | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 19 | Promueve proyectos innovadores.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 20 | Recibe premios y reconocimientos por sus proyectos innovadores.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 21 | El entorno físico de la institución educativa contribuye a su creatividad pedagógica.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 22 | El ambiente de trabajo de la Institución Educativa presenta cambios, factor determinante para su buen desempeño docente.          | X  |    | X  |    | X  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Transparencia y equidad</b>   | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 23 | Recibe directivas sobre su labor docente con anticipación.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 24 | Organiza y ejecuta actividades a través de comisiones y de acuerdo a lo planificado.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 25 | Comprende con claridad y precisión las reglas y normas institucionales.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 26 | Tiene inseguridad porque los directivos no brindan una información adecuada.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
|    | <b>Dimensión: Motivación</b>  | Si | No | Si | No | Si | No |  |

|    |   |    |    |    |    |    |    |  |
|----|---|----|----|----|----|----|----|--|
| 27 | Aplica estrategias de aprendizaje para alcanzar los aprendizajes esperados sin presión de los directivos. | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 28 | Padece de estrés laboral por su recargada labor pedagógica.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 29 | Hace frente a la rutina que dificulta realizar las actividades programadas.                               | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 30 | Participa en todas las actividades programadas de la institución educativa.                               | X  |    | X  |    | X  |    |  |
|    | <b>Dimensión:Liderazgo</b>  | Si | No | Si | No | Si | No |  |
| 31 | Evidencia su liderazgo en el campo pedagógico.  | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 32 | Mantiene actitud positiva gracias a su experiencia profesional.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 33 | Lidera y toma iniciativa de gestión en su área académica.   | X  |    | X  |    | X  |    |  |
| 34 | Afronta situaciones nuevas y supera los problemas que se producen en la institución educativa.            | X  |    | X  |    | X  |    |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]      02 de junio del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: ZARATE RUIZ GUSTAVO ERNESTO

DNI: 09870134

Especialidad del evaluador: Maestro en Administración de negocios – MBA

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante

## Anexo 6: Confiabilidad

### Confiabilidad de la variable gestión del director

Gestion del director.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

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

Visible: 31 de 31 variables

|    | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 | P26 | P27 | P28 | P29 | P30 | P31 | var |  |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| 1  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   |     |  |
| 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 1  | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 5   | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 4   | 3   |     |  |
| 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 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   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   |     |  |
| 5  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   |     |  |
| 6  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 4   | 1   | 4   | 3   |     |  |
| 7  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 1   | 2   | 3   |     |  |
| 8  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   |     |  |
| 9  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   |     |  |
| 10 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   |     |  |
| 11 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   |     |  |
| 12 | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 5   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 2   | 2   |     |  |
| 13 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   | 2   |     |  |
| 14 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   |     |  |
| 15 | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |     |  |
| 16 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |     |  |
| 17 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 2   | 5   | 4   |     |     |  |
| 18 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 5   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   |     |     |  |
| 19 | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 5   |     |  |
| 20 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   |     |  |
| 21 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |

### Fiabilidad

#### Escala: Gestión del director

#### Resumen de procesamiento de casos

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

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

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,979             | 31             |

# Confiabilidad de la variable clima laboral

\*Sin titulo2 [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

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

Visible: 34 de 34 variables

|    | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 | P26 | P27 | P28 | P29 | P30 | P31 | P32 | P33 | P34 |   |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 1  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |   |
| 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 2   | 1   | 4   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 1   | 2   | 3   |   |
| 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   |   |
| 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |   |
| 5  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 6  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 7  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |   |
| 8  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 9  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 3   | 1   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |   |
| 10 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 11 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |   |
| 12 | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 4   | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   | 4   |   |
| 13 | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 14 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 4   | 5   | 5   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   |   |
| 15 | 3  | 5  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 2   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4 |
| 16 | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   |   |
| 17 | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 5   | 5   | 3   | 5   |   |
| 18 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 19 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4 |
| 20 | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 2   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |   |
| 21 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |

## Fiabilidad

### Escala: Clima laboral

#### Resumen de procesamiento de casos

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

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

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,976             | 34             |

### Anexo 7: Base de datos de la variable Gestión del director

| Gestión del director |                         |    |    |    |    |    |    |    |    |                          |     |     |     |                      |     |     |     |     |     |     |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|----------------------|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| N°                   | Dimensión Institucional |    |    |    |    |    |    |    |    | Dimensión Administrativa |     |     |     | Dimensión pedagógica |     |     |     |     |     |     | Dimensión comunitaria |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|                      | p1                      | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10                      | p11 | p12 | p13 | p14                  | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21                   | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | p29 | p30 | p31 |   |
| 1                    | 1                       | 1  | 2  | 5  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1                        | 1   | 3   | 1   | 1                    | 2   | 5   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1                     | 5   | 2   | 3   | 1   | 2   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   |   |
| 2                    | 3                       | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 4                        | 1   | 3   | 2   | 1                    | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1                     | 2   | 4   | 5   | 1   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   |   |
| 3                    | 1                       | 1  | 4  | 1  | 1  | 5  | 3  | 1  | 1  | 2                        | 1   | 2   | 1   | 2                    | 1   | 2   | 3   | 2   | 1   | 5   | 1                     | 2   | 1   | 5   | 4   | 5   | 4   | 1   | 1   | 1   | 2   |   |
| 4                    | 1                       | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 1  | 3                        | 1   | 2   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 4                     | 1   | 2   | 3   | 2   | 5   | 4   | 3   | 2   | 1   | 2   |   |
| 5                    | 2                       | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1                        | 3   | 3   | 1   | 4                    | 3   | 2   | 3   | 3   | 5   | 1   | 5                     | 5   | 3   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 4   |   |
| 6                    | 2                       | 3  | 3  | 3  | 4  | 1  | 3  | 4  | 3  | 1                        | 2   | 4   | 3   | 1                    | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 2   | 3                     | 5   | 3   | 3   | 5   | 1   | 4   | 2   | 2   | 1   | 1   |   |
| 7                    | 1                       | 2  | 3  | 1  | 1  | 4  | 2  | 5  | 3  | 2                        | 3   | 4   | 4   | 2                    | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 4   | 5                     | 1   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 1   | 3   | 2   | 3   |   |
| 8                    | 3                       | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 2  | 3  | 4                        | 3   | 2   | 4   | 3                    | 2   | 1   | 2   | 2   | 5   | 1   | 4                     | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   |   |
| 9                    | 2                       | 3  | 5  | 1  | 3  | 1  | 4  | 2  | 5  | 2                        | 3   | 3   | 1   | 4                    | 2   | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 2                     | 5   | 2   | 5   | 5   | 2   | 1   | 4   | 2   | 2   | 4   |   |
| 10                   | 2                       | 2  | 5  | 3  | 4  | 1  | 4  | 1  | 5  | 3                        | 2   | 2   | 1   | 5                    | 2   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3                     | 1   | 4   | 2   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   |   |
| 11                   | 1                       | 3  | 5  | 1  | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 1                        | 4   | 4   | 2   | 4                    | 4   | 2   | 4   | 2   | 5   | 5   | 3                     | 2   | 2   | 4   | 1   | 5   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   |   |
| 12                   | 1                       | 2  | 2  | 3  | 3  | 5  | 2  | 3  | 2  | 5                        | 4   | 3   | 2   | 3                    | 4   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3                     | 5   | 4   | 4   | 1   | 4   | 2   | 1   | 4   | 2   | 4   |   |
| 13                   | 5                       | 4  | 5  | 3  | 4  | 1  | 3  | 4  | 3  | 4                        | 3   | 2   | 1   | 3                    | 5   | 1   | 3   | 3   | 1   | 4   | 1                     | 1   | 2   | 5   | 5   | 2   | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   |   |
| 14                   | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 1  | 4                        | 4   | 2   | 5   | 1                    | 4   | 1   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4                     | 3   | 1   | 3   | 5   | 4   | 2   | 1   | 4   | 3   | 3   |   |
| 15                   | 2                       | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 1  | 5                        | 2   | 3   | 2   | 4                    | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4                     | 5   | 5   | 3   | 1   | 5   | 2   | 5   | 5   | 3   | 3   |   |
| 16                   | 4                       | 3  | 1  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4                        | 3   | 5   | 3   | 5                    | 5   | 2   | 3   | 4   | 3   | 2   | 2                     | 4   | 1   | 5   | 1   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   |   |
| 17                   | 4                       | 4  | 3  | 2  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 1                        | 5   | 5   | 4   | 2                    | 5   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3                     | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   |   |
| 18                   | 4                       | 5  | 1  | 5  | 4  | 5  | 4  | 1  | 3  | 4                        | 5   | 3   | 2   | 3                    | 5   | 1   | 4   | 5   | 3   | 5   | 2                     | 1   | 5   | 5   | 3   | 3   | 2   | 2   | 5   | 4   | 2   |   |
| 19                   | 4                       | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 1  | 2  | 5                        | 4   | 4   | 5   | 5                    | 4   | 5   | 4   | 5   | 1   | 3   | 3                     | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |   |
| 20                   | 5                       | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 2                        | 4   | 4   | 1   | 4                    | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 1                     | 1   | 5   | 3   | 4   | 1   | 5   | 4   | 3   | 2   | 2   |   |
| 21                   | 2                       | 3  | 4  | 1  | 2  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3                        | 2   | 5   | 5   | 1                    | 5   | 2   | 2   | 4   | 1   | 3   | 2                     | 1   | 1   | 3   | 3   | 2   | 5   | 2   | 5   | 4   | 2   |   |
| 22                   | 2                       | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4                        | 2   | 3   | 4   | 4                    | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 5   | 1                     | 5   | 1   | 4   | 1   | 4   | 4   | 3   | 1   | 3   | 5   |   |
| 23                   | 2                       | 3  | 2  | 3  | 2  | 4  | 3  | 5  | 4  | 2                        | 2   | 2   | 1   | 5                    | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 5                     | 4   | 4   | 1   | 3   | 3   | 3   | 4   | 1   | 1   | 5   |   |
| 24                   | 5                       | 1  | 2  | 5  | 3  | 5  | 1  | 5  | 5  | 2                        | 3   | 3   | 2   | 1                    | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 2                     | 4   | 1   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 2   |   |
| 25                   | 1                       | 3  | 4  | 4  | 1  | 1  | 2  | 5  | 4  | 5                        | 3   | 4   | 4   | 1                    | 5   | 3   | 5   | 2   | 2   | 2   | 3                     | 3   | 3   | 2   | 1   | 4   | 5   | 3   | 2   | 1   | 5   |   |
| 26                   | 4                       | 5  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 5  | 2                        | 4   | 4   | 2   | 2                    | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   | 5                     | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 1   |   |
| 27                   | 4                       | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 1  | 5  | 5  | 2                        | 3   | 4   | 1   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 5   | 3   | 4   | 3                     | 5   | 1   | 4   | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   |   |
| 28                   | 4                       | 4  | 3  | 4  | 2  | 5  | 1  | 1  | 2  | 3                        | 4   | 5   | 1   | 1                    | 2   | 5   | 5   | 1   | 3   | 4   | 5                     | 4   | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 5   | 3   | 1   | 4   |   |
| 29                   | 2                       | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4                        | 1   | 3   | 5   | 2                    | 2   | 5   | 5   | 2   | 3   | 2   | 4                     | 3   | 2   | 1   | 2   | 5   | 1   | 2   | 1   | 4   | 3   |   |
| 30                   | 2                       | 1  | 2  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5                        | 5   | 4   | 5   | 4                    | 1   | 3   | 4   | 5   | 4   | 1   | 2                     | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   |   |
| 31                   | 5                       | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 1  | 3  | 2  | 4                        | 2   | 4   | 3   | 4                    | 1   | 2   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5                     | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 2   | 1   | 2   | 2 |
| 32                   | 2                       | 2  | 5  | 1  | 5  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4                        | 5   | 5   | 1   | 3                    | 3   | 4   | 5   | 2   | 5   | 1   | 1                     | 3   | 2   | 1   | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 4   | 3   |   |
| 33                   | 1                       | 2  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5                        | 1   | 2   | 4   | 5                    | 4   | 2   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4                     | 1   | 5   | 4   | 4   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   |   |
| 34                   | 1                       | 3  | 4  | 5  | 1  | 2  | 5  | 5  | 1  | 1                        | 3   | 2   | 4   | 3                    | 3   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2                     | 4   | 2   | 4   | 5   | 3   | 4   | 2   | 5   | 4   | 1   |   |
| 35                   | 5                       | 1  | 1  | 4  | 1  | 3  | 5  | 3  | 1  | 5                        | 1   | 5   | 1   | 5                    | 5   | 4   | 5   | 2   | 3   | 3   | 3                     | 3   | 2   | 3   | 4   | 2   | 1   | 4   | 2   | 1   | 2   |   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 |   |
| 37 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 |   |
| 38 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 |   |
| 39 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 |   |
| 40 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 |   |
| 41 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 |   |
| 42 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 |   |
| 43 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 |   |
| 44 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 |   |
| 45 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 |   |
| 46 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 |   |
| 47 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 |   |
| 48 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 |   |
| 49 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 |   |
| 50 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 |   |
| 51 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 |   |
| 52 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |   |
| 53 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |   |
| 54 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 |   |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 |   |
| 56 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |   |
| 57 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 |   |
| 58 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 |   |
| 59 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 |   |
| 60 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 |   |
| 61 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 |   |
| 62 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 |   |
| 63 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 64 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 |   |
| 65 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 |   |
| 66 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |   |
| 67 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 |   |
| 68 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 |   |
| 69 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |   |
| 70 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 |   |
| 71 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 |   |
| 72 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 4 |   |
| 73 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 |   |
| 74 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
| 75 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 |   |
| 76 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 |   |

### Base de datos de la variable Clima laboral

| Clima laboral |           |    |    |    |                     |    |    |    |    |     |                |     |     |     |                           |     |     |     |            |     |     |     |                         |     |     |     |            |     |     |     |           |     |     |     |   |   |
|---------------|-----------|----|----|----|---------------------|----|----|----|----|-----|----------------|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|------------|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----|-----|------------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|---|---|
|               | Autonomía |    |    |    | Cooperación y apoyo |    |    |    |    |     | Reconocimiento |     |     |     | Organización y estructura |     |     |     | Innovación |     |     |     | Transparencia y equidad |     |     |     | Motivación |     |     |     | Liderazgo |     |     |     |   |   |
| Nº            | P1        | P2 | P3 | P4 | P5                  | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11            | P12 | P13 | P14 | P15                       | P16 | P17 | P18 | P19        | P20 | P21 | P22 | P23                     | P24 | P25 | P26 | P27        | P28 | P29 | P30 | P31       | P32 | P33 | P34 |   |   |
| 1             | 4         | 1  | 1  | 1  | 3                   | 2  | 2  | 2  | 2  | 5   | 1              | 3   | 1   | 2   | 1                         | 2   | 1   | 4   | 1          | 2   | 1   | 1   | 2                       | 5   | 2   | 5   | 1          | 3   | 1   | 2   | 1         | 2   | 1   | 2   | 1 | 4 |
| 2             | 3         | 1  | 1  | 1  | 4                   | 3  | 1  | 3  | 1  | 2   | 1              | 5   | 4   | 2   | 2                         | 2   | 4   | 1   | 1          | 3   | 3   | 1   | 1                       | 1   | 2   | 1   | 5          | 4   | 2   | 2   | 2         | 2   | 2   | 2   | 4 |   |
| 3             | 1         | 1  | 1  | 2  | 1                   | 4  | 1  | 2  | 2  | 2   | 1              | 3   | 2   | 5   | 4                         | 1   | 1   | 3   | 2          | 1   | 1   | 1   | 4                       | 1   | 2   | 2   | 1          | 3   | 2   | 5   | 4         | 1   | 1   | 3   |   |   |
| 4             | 3         | 2  | 1  | 2  | 2                   | 3  | 2  | 2  | 3  | 1   | 1              | 1   | 2   | 2   | 5                         | 3   | 1   | 4   | 2          | 1   | 1   | 2   | 1                       | 3   | 3   | 1   | 1          | 1   | 2   | 2   | 5         | 3   | 1   | 4   |   |   |
| 5             | 2         | 1  | 1  | 4  | 2                   | 2  | 1  | 2  | 2  | 3   | 2              | 1   | 3   | 1   | 5                         | 3   | 4   | 2   | 1          | 2   | 2   | 2   | 2                       | 3   | 2   | 3   | 2          | 1   | 3   | 1   | 5         | 3   | 4   | 2   |   |   |
| 6             | 2         | 2  | 1  | 1  | 2                   | 4  | 2  | 2  | 2  | 3   | 3              | 4   | 4   | 5   | 1                         | 5   | 1   | 3   | 2          | 1   | 2   | 3   | 3                       | 3   | 2   | 3   | 3          | 4   | 4   | 5   | 1         | 5   | 1   | 3   |   |   |
| 7             | 1         | 3  | 2  | 3  | 1                   | 5  | 3  | 2  | 2  | 4   | 1              | 1   | 2   | 4   | 2                         | 4   | 4   | 2   | 3          | 2   | 1   | 2   | 3                       | 1   | 2   | 4   | 1          | 1   | 2   | 4   | 2         | 4   | 4   | 2   |   |   |
| 8             | 4         | 3  | 3  | 4  | 3                   | 1  | 3  | 2  | 2  | 1   | 1              | 5   | 1   | 3   | 3                         | 2   | 5   | 4   | 2          | 3   | 3   | 2   | 3                       | 1   | 2   | 1   | 1          | 5   | 1   | 3   | 3         | 2   | 5   | 4   |   |   |
| 9             | 4         | 2  | 2  | 4  | 4                   | 1  | 2  | 3  | 3  | 2   | 1              | 4   | 4   | 2   | 3                         | 4   | 2   | 4   | 2          | 3   | 2   | 3   | 5                       | 1   | 3   | 2   | 1          | 4   | 4   | 2   | 3         | 4   | 2   | 4   |   |   |
| 10            | 3         | 3  | 3  | 1  | 1                   | 5  | 3  | 5  | 3  | 1   | 5              | 5   | 1   | 2   | 1                         | 4   | 3   | 3   | 2          | 5   | 2   | 2   | 5                       | 3   | 3   | 1   | 5          | 5   | 1   | 2   | 1         | 4   | 3   | 3   |   |   |
| 11            | 4         | 3  | 2  | 2  | 5                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 4   | 1              | 2   | 5   | 4   | 2                         | 1   | 5   | 1   | 4          | 5   | 1   | 3   | 5                       | 1   | 3   | 4   | 1          | 2   | 5   | 4   | 2         | 1   | 5   | 1   |   |   |
| 12            | 1         | 4  | 2  | 4  | 4                   | 2  | 3  | 4  | 3  | 1   | 4              | 3   | 3   | 1   | 4                         | 3   | 5   | 2   | 4          | 5   | 1   | 2   | 2                       | 3   | 3   | 1   | 4          | 3   | 3   | 1   | 4         | 3   | 5   | 2   |   |   |
| 13            | 4         | 4  | 2  | 4  | 4                   | 2  | 3  | 4  | 3  | 2   | 1              | 5   | 1   | 2   | 3                         | 5   | 5   | 2   | 4          | 4   | 5   | 4   | 5                       | 3   | 3   | 2   | 1          | 5   | 1   | 2   | 3         | 5   | 5   | 2   |   |   |
| 14            | 1         | 4  | 3  | 3  | 3                   | 2  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3              | 2   | 2   | 4   | 5                         | 5   | 4   | 5   | 4          | 2   | 4   | 4   | 4                       | 4   | 4   | 3   | 3          | 2   | 2   | 4   | 5         | 5   | 4   | 5   |   |   |
| 15            | 5         | 5  | 3  | 3  | 3                   | 5  | 4  | 4  | 4  | 2   | 1              | 1   | 5   | 1   | 2                         | 5   | 1   | 4   | 4          | 5   | 2   | 3   | 4                       | 2   | 4   | 2   | 1          | 1   | 5   | 1   | 2         | 5   | 1   | 4   |   |   |
| 16            | 3         | 4  | 3  | 1  | 4                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 2   | 5              | 4   | 2   | 5   | 2                         | 4   | 5   | 1   | 5          | 5   | 4   | 3   | 1                       | 4   | 4   | 2   | 5          | 4   | 2   | 5   | 2         | 4   | 5   | 1   |   |   |
| 17            | 5         | 5  | 3  | 5  | 4                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5   | 5              | 3   | 3   | 2   | 4                         | 3   | 1   | 4   | 5          | 4   | 4   | 4   | 3                       | 2   | 4   | 5   | 5          | 3   | 3   | 2   | 4         | 3   | 1   | 4   |   |   |
| 18            | 2         | 5  | 4  | 2  | 4                   | 4  | 4  | 5  | 5  | 4   | 4              | 5   | 4   | 5   | 4                         | 1   | 4   | 4   | 5          | 4   | 4   | 5   | 1                       | 5   | 5   | 4   | 4          | 5   | 4   | 5   | 4         | 1   | 4   | 4   |   |   |
| 19            | 4         | 5  | 4  | 4  | 5                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 1   | 2              | 5   | 4   | 5   | 4                         | 3   | 2   | 5   | 5          | 5   | 4   | 5   | 5                       | 4   | 5   | 1   | 2          | 5   | 4   | 5   | 4         | 3   | 2   | 5   |   |   |
| 20            | 4         | 3  | 2  | 2  | 5                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 4   | 1              | 2   | 5   | 4   | 2                         | 1   | 4   | 4   | 4          | 5   | 5   | 5   | 5                       | 4   | 3   | 4   | 1          | 2   | 5   | 4   | 2         | 1   | 4   | 4   |   |   |
| 21            | 3         | 1  | 2  | 3  | 5                   | 1  | 3  | 2  | 1  | 4   | 2              | 1   | 4   | 3   | 3                         | 2   | 5   | 4   | 3          | 4   | 5   | 3   | 5                       | 5   | 4   | 4   | 1          | 3   | 5   | 3   | 4         | 3   | 4   | 5   |   |   |
| 22            | 2         | 2  | 5  | 4  | 5                   | 4  | 2  | 1  | 3  | 3   | 5              | 4   | 3   | 4   | 5                         | 2   | 3   | 2   | 5          | 3   | 1   | 3   | 5                       | 4   | 1   | 1   | 2          | 1   | 2   | 1   | 4         | 1   | 1   | 1   |   |   |
| 23            | 5         | 3  | 2  | 1  | 4                   | 5  | 5  | 1  | 5  | 2   | 3              | 2   | 3   | 1   | 4                         | 2   | 3   | 3   | 2          | 1   | 5   | 1   | 4                       | 2   | 2   | 1   | 1          | 1   | 1   | 4   | 2         | 5   | 1   | 5   |   |   |
| 24            | 3         | 3  | 3  | 3  | 3                   | 2  | 5  | 1  | 2  | 4   | 2              | 1   | 5   | 1   | 2                         | 2   | 4   | 1   | 3          | 1   | 1   | 3   | 5                       | 4   | 1   | 5   | 5          | 4   | 3   | 5   | 1         | 2   | 5   | 3   |   |   |
| 25            | 4         | 4  | 2  | 2  | 2                   | 2  | 1  | 1  | 3  | 2   | 3              | 2   | 4   | 5   | 1                         | 5   | 5   | 2   | 5          | 2   | 2   | 5   | 2                       | 1   | 1   | 5   | 2          | 3   | 4   | 4   | 4         | 3   | 2   | 5   |   |   |
| 26            | 5         | 3  | 3  | 4  | 3                   | 3  | 1  | 2  | 3  | 1   | 3              | 1   | 1   | 1   | 5                         | 2   | 3   | 4   | 5          | 1   | 5   | 5   | 3                       | 4   | 4   | 4   | 2          | 3   | 3   | 3   | 3         | 5   | 5   | 2   |   |   |
| 27            | 4         | 5  | 3  | 1  | 2                   | 5  | 5  | 2  | 3  | 3   | 5              | 2   | 1   | 4   | 2                         | 2   | 1   | 3   | 4          | 1   | 1   | 1   | 3                       | 1   | 3   | 3   | 3          | 3   | 5   | 2   | 1         | 1   | 2   | 2   |   |   |
| 28            | 3         | 4  | 5  | 3  | 3                   | 1  | 3  | 5  | 4  | 3   | 5              | 3   | 3   | 1   | 2                         | 4   | 2   | 2   | 5          | 4   | 1   | 3   | 4                       | 3   | 2   | 2   | 1          | 5   | 3   | 5   | 4         | 1   | 5   | 5   |   |   |
| 29            | 5         | 4  | 4  | 4  | 2                   | 2  | 3  | 1  | 2  | 4   | 3              | 3   | 5   | 5   | 1                         | 3   | 1   | 4   | 1          | 3   | 4   | 4   | 3                       | 1   | 3   | 3   | 1          | 5   | 2   | 3   | 5         | 3   | 5   | 5   |   |   |
| 30            | 3         | 4  | 2  | 2  | 1                   | 2  | 5  | 3  | 5  | 3   | 4              | 1   | 3   | 4   | 5                         | 1   | 2   | 4   | 4          | 4   | 4   | 2   | 1                       | 4   | 4   | 1   | 2          | 1   | 4   | 5   | 4         | 4   | 1   | 4   |   |   |
| 31            | 4         | 3  | 4  | 1  | 1                   | 3  | 2  | 2  | 4  | 2   | 3              | 1   | 4   | 3   | 3                         | 2   | 3   | 1   | 1          | 4   | 1   | 2   | 5                       | 2   | 5   | 4   | 1          | 5   | 5   | 2   | 4         | 2   | 1   | 5   |   |   |
| 32            | 5         | 1  | 4  | 4  | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 4   | 1              | 2   | 5   | 1   | 5                         | 2   | 5   | 4   | 3          | 3   | 1   | 1   | 5                       | 2   | 1   | 1   | 1          | 5   | 5   | 5   | 5         | 2   | 4   | 2   |   |   |
| 33            | 5         | 1  | 1  | 5  | 3                   | 4  | 2  | 5  | 4  | 3   | 2              | 3   | 1   | 2   | 1                         | 3   | 1   | 1   | 3          | 3   | 1   | 2   | 3                       | 3   | 3   | 5   | 1          | 2   | 3   | 2   | 3         | 2   | 4   | 2   |   |   |
| 34            | 4         | 2  | 5  | 3  | 1                   | 1  | 3  | 5  | 1  | 1   | 3              | 5   | 1   | 4   | 1                         | 5   | 4   | 3   | 4          | 3   | 1   | 1   | 5                       | 4   | 3   | 3   | 3          | 3   | 3   | 1   | 3         | 5   | 4   | 5   |   |   |
| 35            | 1         | 2  | 2  | 1  | 5                   | 5  | 5  | 1  | 4  | 2   | 3              | 4   | 1   | 3   | 5                         | 2   | 2   | 4   | 3          | 5   | 1   | 1   | 1                       | 3   | 5   | 1   | 4          | 4   | 1   | 3   | 4         | 1   | 2   | 3   |   |   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 37 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| 38 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 39 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 40 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 41 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 43 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 44 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 45 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 46 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 47 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 48 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 49 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 1 |
| 50 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 |
| 52 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 53 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 54 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| 55 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 56 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 57 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 58 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 59 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 60 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 |
| 61 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 |
| 62 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 63 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 64 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 66 | 5 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 67 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 68 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 |
| 71 | 1 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 72 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 73 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| 75 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 76 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 |



## Anexo 8: Constancia de haber aplicado el instrumento



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 13 de junio de 2020  
Carta P. 134-2020-EPG-UCV-LN-F09L01/J-INT

Dr.  
Juan Eduardo Salvador Gloria  
DIRECTOR

Institución Educativa "José María Arguedas"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LEZAMA YUPANQUI, DIANA BETTY; identificada con DNI N° 06832768 y con código de matrícula N° 7002316120; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020**

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

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

Atentamente,

Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

**“Año de la Universalización de la Salud”**

**Lima, 13 de junio de 2020**

**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**

**Jefe de la Escuela de Posgrado de la UCV Filial Lima**

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. en mérito a la Carta P. 134-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT, documento con el cual me presenta a LEZAMA YUPANQUI, DIANA BETTY; identificada con DNI N° 06852768 y con código de matrícula N° 7002316120; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, viene desarrollando el trabajo de investigación titulado: “Gestión del director y el clima laboral en la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020”

El despacho de la dirección de la institución educativa otorga el permiso a la estudiante en mención, para recabar información necesaria y lograr el objetivo propuesto en su trabajo de investigación. Cabe recordarle que, de su parte queda el compromiso de hacer entrega a la institución educativa a mi cargo los resultados del estudio.

Sin más que decir, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de consideración y estima.

Atentamente,



  
Dr. Juan Eduardo Salvador Gloria  
DIRECTOR  
C.M. 1031642458

## Anexo 9: Evidencia

The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire titled "CUESTIONARIO: GESTIÓN DEL DIRECTOR". The form is displayed in a web browser window with the URL [docs.google.com/forms/d/1-gNUMj4Qq0f9JEDxmsVVCbZbVnrLU\\_J8EcFskUpFicc/edit](https://docs.google.com/forms/d/1-gNUMj4Qq0f9JEDxmsVVCbZbVnrLU_J8EcFskUpFicc/edit). The browser's address bar and tabs are visible at the top. The form itself has a purple header and contains the following text:

Sección 1 de 2

### CUESTIONARIO: GESTIÓN DEL DIRECTOR

Estimado docente:  
El propósito de este estudio es conocer su apreciación sobre la gestión del director de la Institución Educativa donde usted labora.  
Agradezco su colaboración respondiendo las siguientes preguntas con sinceridad e imparcialidad. La información que proporcione es confidencial y anónima.  
INSTRUCCIONES:  
Lea con atención cada interrogante y marque la alternativa que crea conveniente.

El director  
Descripción (opcional)

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL  
Descripción (opcional)

1. Evalúa procesos y resultados de lo planificado en la institución educativa. \*

- Nunca
- Casi nunca
- A veces

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with various application icons and the system tray displaying the time as 13:02 on 18/06/2020.

(4) WhatsApp x | Recibidos (35) - dibeleyu x | Mi unidad - Google Drive x | Formulario sin título - Fo x + -

docs.google.com/forms/d/1-gNUMj4Oq0f9JEDxmSVCbZbVnrLU\_i8EcFskUpFicc/edit

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 5

Sección 1 de 2

### CUESTIONARIO: GESTIÓN DEL DIRECTOR

Estimado docente:  
El propósito de este estudio es conocer su apreciación sobre la gestión del director de la Institución Educativa donde usted labora.  
Agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas con sinceridad e imparcialidad. La información que proporcione es confidencial y anónima.  
INSTRUCCIONES:  
Lea con atención cada interrogante y marque la alternativa que crea conveniente.

El director  
Descripción (opcional)

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL  
Descripción (opcional)

1. Evalúa procesos y resultados de lo planificado en la institución educativa. \*

- Nunca
- Casi nunca
- A veces

0-22  
20/06/2020

WhatsApp X Recibidos (35) - dibeleyu X Mi unidad - Google Drive X Formularios sin título - fo X

docs.google.com/forms/d/1-gMUMj4CqPFIIECaInSVtCzZVntUJ8Ed/sd/plficio/edit

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 0

Sección 1 de 2

## CUESTIONARIO: GESTIÓN DEL DIRECTOR

Introducción:  
El propósito de este estudio es conocer su percepción sobre la gestión del director de la Institución Educativa donde usted labora.  
Agradecemos de antemano su colaboración al responder las siguientes preguntas con sinceridad e imparcialidad. La información que proporcionará es confidencial y anónima.  
INSTRUCCIONES:  
Lea con atención cada interrogante y marque la alternativa que crea conveniente.

Director  
Descripción (opcional)

**DIMENSIÓN INSTITUCIONAL**  
Descripción (opcional)

...

1. Evalúe procesos y resultados de lo planificado en la Institución educativa. \*

Nunca

Casi nunca

A veces

17:13 11/06/2020

