



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Clima laboral y desempeño directivo en instituciones educativas
primarias de la red 01 – UGEL Puno, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Amado Gutierrez, Marianne Aurelia (ORCID: 0000-0002-6770-9087)

ASESOR:

Dr. Bizarro Flores, Wilfredo Herman (ORCID: 0000-0003-0267-6322)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de calidad de servicio

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios por llevarme siempre de su mano. A mi amado hijo Luis Gabriel, quien es mi motivación. A mis padres Fredy y Matilde, dos tesoros que merecen todo de mí y a Luka mi ángel con pelos.

Agradecimiento

A todos nuestros docentes que nos enseñaron en esta maestría, quienes fueron parte de nuestra formación

A nuestro asesor Dr. Wilfredo Hernan, Bizarro Flores por habernos guiado, en la elaboración de este trabajo de titulación, por su apoyo brindado y por compartir sus sabios conocimientos para la cristalización de este trabajo.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	13
III. METODOLOGÍA	28
3.1. Tipo y diseño de investigación	28
3.2. Variables y operacionalización	28
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	30
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.5. Procedimientos	34
3.6. Método de análisis de datos	34
3.7. Aspectos éticos	34
IV. RESULTADOS	37
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	55

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Población muestral</i>	31
Tabla 2 <i>Fiabilidad de la variable clima laboral</i>	34
Tabla 3 <i>Fiabilidad de la variable desempeño directivo</i>	34
Tabla 4 <i>Relación entre el clima laboral y el desempeño directivo</i>	37
Tabla 5 <i>Relación entre comunicación y el desempeño directivo</i>	38
Tabla 6 <i>Relación entre motivación y el desempeño directivo</i>	39
Tabla 7 <i>Relación entre confianza y el desempeño directivo</i>	40
Tabla 8 <i>Relación entre participación y el desempeño directivo</i>	41

Índice de figuras

Figura 1 Estructura de la investigación	28
Figura 2 <i>Diagrama de dispersión</i>	37

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con la finalidad de determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno, siendo esta una investigación que tiene un enfoque cuantitativo, de tipo de investigación aplicada, cuyo diseño es no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo correlacional, con una muestra de 103 directores designados y encargados de género masculino y femenino del nivel primaria, que laboran en instituciones primarias en la se elaboró instrumentos de investigación que es el cuestionario. Fueron las variables de estudio el clima laboral y desempeño directivo, donde se tomaron en cuenta los aportes del marco del buen desempeño directivo, del Ministerio de Educación relacionando y contrastando entre dimensiones de investigación que fueron la comunicación, la motivación, la confianza y la participación con un total de 14 elementos y para variable desempeño directivo se explorarán con 25 elementos, concluyendo así que se logró determinar que existe relación muy significativa ($p= 0,000 < 0.05$) entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones del nivel primario y correlación moderada ($r=0.573$) con Rho de Pearson

Palabras clave: Clima laboral, comunicación, confianza, desempeño directivo, motivación, participación.

Abstract

The present research work developed has the general objective of determining the relationship between the work environment and managerial performance in the educational institutions of the network No. 01 of the UGEL Puno, being an investigation that corresponds to the quantitative method, this type of investigation with the non-experimental design with a correlational descriptive level, with a population of 103 designated directors and managers of male and female gender at the primary level, who work in the educational institutions belonging to the network No. 01 of the UGEL Puno, in which it was elaborated the research instruments that is the questionnaire for the study variables of work environment and managerial performance, taking into account the contributions of the Ministry of Education with the framework of good managerial performance, relating and contrasting between research dimensions that is communication, motivation, confidence and participation with a total of 14 elements and for v Variable managerial performance will be explored with 25 elements, thus concluding that it was possible to determine that there is a very significant ($p < 0.05$) and moderate ($r = 0.573$) relationship between the work environment and managerial performance in the educational institutions of network No. 01 of The UGEL Puno, therefore, the general research hypothesis is demonstrated.

Keywords: Work environment, communication, trust, managerial performance, motivation, participation.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se habla de reformar la escuela y para lograrlo es necesario mejorar la gestión; por lo que, como lo indican las investigaciones internacionales, el factor más importante es la función del líder directivo y la influencia de este, es una de los aspectos más importantes en la mejora de los aprendizajes siempre y cuando exista buenas condiciones de trabajo, por lo que la “Organización Mundial de la Salud” (OMS) considera a que únicamente deberían clausurarse escuelas en casos extremos. Y en esos casos, como último recurso.

Sabemos desde ya que los gobiernos de turno deben tener como prioridad el apoyo a las instituciones educativas y tomar medidas necesarias de reabrir las de manera segura.

Es recurrente a nivel internacional la información que manifiesta que es vital para una organización el ambiente y la relación entre las personas pues el trabajador sentirá satisfacción y mejorará su producción, este aspecto está vinculado con el “saber hacer” del director, y el comportamiento de las personas, como estas se identifican con su centro de labores y su trabajo. Menarguez (2004) indica “si no hay un buen clima institucional todos los miembros de la comunidad educativa no podrán tener un buen desempeño, y esto dificulta que la comunidad educativa trabaje de manera conjunta y en equipo apuntando todos a consolidar una misma visión de las instituciones educativas” (p. 204).

Es común identificar instituciones educativas en nuestro país cuyos directivos realizan su gestión de manera tradicional. Para Morales (2018) existen instituciones educativas con una gestión escolar con prácticas que son muy rutinarias y que solo se limitan a la parte administrativa, y realizan pocas prácticas de gestión centradas en los aprendizajes. Considerando que para que una institución educativa tenga un buen funcionamiento entre otros aspectos, debe contar con una gestión compartida, donde exista una articulación pedagógica más allá de lo administrativo. También existen escuelas donde encontramos a los instrumentos de gestión que son elaborados solo para el cumplimiento y son muy poco funcionales. Con docentes en quienes se evidencian desconfianza, subordinación y relaciones interpersonales deterioradas, formación de grupos opuestos entre los trabajadores.

Es un desafío poder lograr escuelas donde los integrantes trabajen de manera consciente, con directores que inspiren respeto, confianza, motivación y entusiasmo a todos trabajadores y comunidad educativa, donde estén organizados en equipos de trabajo y donde tengan objetivos comunes, donde exista la armonía, los valores y demás aspectos que conlleven a que las personas que laboran en ella, se sientan tranquilos y comprometidos con su trabajo docente y en consecuencia un mayor compromiso y mejor desempeño del directivo.

De acuerdo con el Ministerio de Educación MINEDU (2014) indica que la reforma de las escuelas, está en reordenar el rol de los directores donde se tenga en cuenta el enfoque de liderazgo pedagógico.

Por lo tanto, “el clima institucional y desempeño directivo” son piezas importantes para poder identificar y analizar información fidedigna sobre los aspectos que contribuyen en el buen desempeño del director. Según Gonzales (2004), “el clima es la percepción global y dinámica que tienen los directivos y docentes de una institución y del ambiente en el que se desarrolla su trabajo”.

En la región Puno según información brindada por los especialistas de la UGEL Puno manifiestan que este problema es recurrente y este a su vez influye en el buen desempeño del directivo, por lo que se torna importante determinar si los directivos de las escuelas primarias de la red N° 1 de la UGEL Puno “perciben un clima favorable y de qué manera incide este en el desempeño de los directores”.

El problema general es : “¿Cuál es la relación existente entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 1 de la UGEL Puno?”, siendo los problemas específicos a) “¿Cuál es la relación entre la comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno?” b) “¿Cuál es la relación entre la motivación y desempeño directivo, en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno?” , c) “¿Cuál es la relación entre la confianza y desempeño directivo, en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno?” y d) “¿Cuál es la relación entre la participación y desempeño directivo, en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno?”

En cuanto a lo que se refiere a la justificación del estudio existen muchos problemas en las diferentes escuelas de la red N° 01 de la UGEL Puno, y

considerando que es de mucha importancia el estudiar y analizar el clima laboral de las instituciones educativas, es así que se considera que este trabajo es muy importante, ya que realizaremos un análisis exhaustivo de la práctica del directivo relacionada con el clima laboral, como elemento asociado al logro de los aprendizajes en el trabajo pedagógico y elemento importante que contribuirá a mejorar la gestión de los directores de escuelas del nivel primario en las que ejercen esta función. También es de mucha importancia en lo que corresponde a lo social, ya que ha de aportar a la gestión de la UGEL Puno, información reciente sobre el desempeño de los directivos en relación con ambiente de trabajo de los miembros de las comunidades educativas para la toma de decisiones, entendiendo de que el clima laboral en las instituciones educativas determinan un indicador de calidad necesario e importante para ser interpretado en un sistema organizacional, donde diferentes personas se relacionan e interactúan entre sí.

Considerando desde una mirada pedagógica es importante ya que los resultados pueden ser necesarios y utilizados por los directores quienes desean mejorar las relaciones interpersonales en sus docentes y en consecuencia el trabajo en las escuelas. Desde la mirada teórica es de mucha importancia porque nos va a permitir comprender el problema analizar una serie de teorías que defienden y la respaldan. En tal sentido este trabajo va a contribuir con la literatura científica sobre este aspecto y es importante pues la población son directivos de escuelas .En el aspecto psicológico, es de mucha importancia las relaciones interpersonales que generan un clima laboral en las instituciones que tiene que ver con aspectos psicológicos, sociales de los directivos de las instituciones educativas, por eso consideramos su importancia y a tener muy en cuenta la urgencia de gestar espacios interesantes que contribuirán al mejor desempeño del gerente educativo

Se considera que metodológicamente esta indagación es importante dado que las técnicas e instrumentos aplicados podrán ser aprovechados en otros trabajos de investigación.

El objetivo general es “determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”, siendo los objetivos específicos a) “Determinar la relación existente entre la comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”, b) “Determinar la relación existente entre la motivación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”, c) “Determinar la relación existente entre el nivel de confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno” y d) “Determinar la relación existente entre el nivel de participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

La hipótesis general es, existe relación significativa entre el clima laboral y desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno, mientras que las hipótesis específicas son: a) “Existe una relación significativa entre el nivel de comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”, b) “Existe una relación significativa entre el nivel de motivación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”, c) “Existe una relación significativa entre el grado de confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno” y d) “Existe una relación significativa entre el grado de participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

II. MARCO TEÓRICO

Al realizar el estudio, se pudo hallar distintas investigaciones tanto nacionales como internacionales vinculadas al “clima laboral y al desempeño directivo”, las mismas que resultan importantes por su aporte de información esencial en relación a la actuación de las variables en estudio de la población educativa.

Como parte de los estudios internacionales se encuentra Ortiz (2018) en su trabajo de investigación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Tuvo como propósito “evaluar el vínculo entre el clima organizacional, el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Departamento de Managua del Distrito III, durante el II Semestre del Año 2016. El tipo de estudio utilizado fue cuantitativo, se realizó con implicaciones cualitativas, cuyos resultados de la investigación fueron aplicados a 64 estudiantes del séptimo a undécimo año, un grupo focal para 24 profesores y entrevista con el director y adjunto director del Centro, concluyéndose que el “Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflicto y factores externos, que afectan a los mecanismos de comunicación entre el equipo directivo, los profesores y los estudiantes”.

En el proyecto de Diaz (2018) en su investigación en Medellín, tuvo como propósito el “analizar la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz -Ciudad de Medellín”. En el estudio se utilizó un enfoque de estudio mixto, de tipo descriptivo; la metodología consistió en la generación y análisis de datos a partir de un cuestionario tipo Likert tanto del clima organizacional como del desempeño participaron, (31) directores y maestros que corresponde a la población. Se aplicó una encuesta sobre “estilos de liderazgo y clima laboral” con (40) preguntas. Finalmente, se obtuvo que “no es tan simple enseñar un estilo concreto de liderazgo, así, tanto el liderazgo democrático como el transformacional, descritos en los aciertos, se caracterizan por respaldar la familiaridad, el respeto, el entusiasmo, por atender de manera equitativa a los integrantes del grupo de trabajo, todo ello para propiciar la participación de cada uno de ellos, tanto en el trabajo colaborativo como en la toma de decisiones. Los datos cuantitativos se analizaron a través de estadística descriptiva para cada

variable de la encuesta de acuerdo a un nivel de medición ordinal. Se identificó el estilo de liderazgo influyente en la Institución Educativa, se describen características del clima laboral y se describen las aprehensiones de los docentes acerca de la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Institución Educativa”.

Narea, N. y Páez M. (2015) en su tesis realizada en Guayaquil Ecuador, cuyo propósito Eestablecer la relación existente entre el Desempeño Docente - Directivo y el Clima Organizacional, a fin de determinar el nivel de desempeño de los mismos. en el clima de trabajo y cuál es la influencia del desempeño del directivo”. Se tuvo que obtener la información mediante la encuesta que fue aplicada tanto del director como a los profesores que laboran en la escuela fiscal “Francisco Obando Pacheco” El método utilizado fue de investigación de campo ya que la investigación fue directa, donde se aplicaron encuestas a un universo conformado por 8 personas. En cuanto a los resultados, El 71%, respondieron que” a veces el clima laboral influye en el desempeño de directivos y docentes”.

En investigaciones nacionales se encontró el proyecto de La Torre (2021) en su proyecto de investigación, tuvo como propósito “determinar el grado de relación entre desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco - año 2019”. Los autores utilizaron el método similar y el cuestionario de investigación cuyas preguntas estaban organizadas de acuerdo a la escala Likert que proporcione los resultados de 55 profesores, personal jerárquico y administrativo, donde “el grado de relación entre desempeño directivo y el clima institucional es alto, esto respaldado con la matriz de contingencia N° 14 en donde el coeficiente de correlación Tau b de Kendall es de 0,896 (alta) con una significatividad apreciativa, es decir que $p < \alpha$ ($0,000 < 0,05$)”, Con los resultados obtenidos, sugieren “capacitaciones que se efectúen hacia los directivos y tengan mayor realce en el aspecto de liderazgo, ya que muchos de los directores por la carencia de esta actitud conllevan una administración inadecuada generando un clima también algo hostil”.

La investigación de Terry (2015) tuvo como objetivo “comprobar si existe o no correlación entre el desempeño Directivo y la gestión del clima institucional en una institución educativa de la ciudad de Trujillo y en forma concreta en la IE

Gustavo Ries”, la población estuvo conformada por directores y profesores la muestra era probabilístico (40 profesores). Se estableció el grado de relación que existía entre ambas variables; “El clima institucional y el desempeño docente”, para verificar esta relación, se presentó la estadística descriptiva con tablas de distribución de frecuencia y figuras estadísticas, en las estadísticas inferenciales se utilizaron con la prueba no paramétrica de la chi cuadrada calculada y crítica. “determinándose que la relación es desfavorable, ya que el 50,8% expresó que el clima institucional es regular y desempeño docente también”. “Con 64,4%. Los resultados muestran que, existe relación altamente significativa entre desempeño directivo y clima laboral al observar que el valor del grado de relación es de 0.946** sustentado por medio de la prueba t-Student con un nivel de significancia al 1%, al conseguir un valor $p=0.000<0.01$ ”.

Asimismo, se realizó la elaboración de las bases teóricas vinculadas a las variables estudiadas comenzando con la definición del Clima Laboral, que, de acuerdo a Rivera et al. (2018) se fundamenta en las percepciones personales, modelos frecuentes de conducta, emociones y actitudes que definen la vida en la entidad, así como la unión entre los empleados, equipos de trabajo y desempeño en el trabajo.

A partir de los estudios de Lewin (1951) comienza la fundamentación teórica acerca del clima organizacional, quien consideraba que la conducta del individuo en el trabajo no dependía únicamente de sus atributos personales, sino al mismo tiempo de la manera en que éste advierte los elementos de la organización y el clima de trabajo.

Lewin en su teoría de campo sostiene que el comportamiento humano necesita de dos elementos esenciales, como son: “Todos los tipos e incidentes que existen simultáneamente en situaciones determinadas y el campo dinámico que origina el denominado ámbito psicológico personal, el cual es un prototipo ordenado de las aprehensiones de cada persona, determinando su manera de obtener o comprender las situaciones en su entorno (Fernández y Puente, 2009)”.

En cuanto al clima laboral en las instituciones educativas es importante ampliar la mirada en la administración de las mismas, así como tener en cuenta que el clima de estas instituciones lo otorgan todas las prácticas que conforman los centros educativos.

Las escuelas no funcionan con filosofías escritas, sino las que les adhieren las personas que la conducen. De allí lo fundamental de poder contar con extraordinarias autoridades académicas que no improvisen, ni manejen favoritismo. Por lo que, Maldonado et al. (2006) señalan en su artículo “si asignamos al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado”.

En el sistema educativo se ha tenido por costumbre desarrollar prácticas de liderazgo que no se dan continuamente de manera absoluta. Por lo general al observar la conducta del director, se puede apreciar que se genera una combinación de prácticas, así como los cambios frecuentes de estas de acuerdo a las situaciones y/o particularidades de los grupos humanos bien sean todos los integrantes de la institución educativa con los que trabaja, Maldonado et al. (2006) indican que “el gerente es considerado como el encargado de ocuparse del clima, entre otros motivos, puesto que no existirán cambios sin reflexión y sin acuerdos en relación a lo que debe ser cambiado. De tal manera, esta formulación se basa en tres causas que son favorables para que la gerencia emplee el clima organizacional”.

Resulta esencial que el trabajo de dirección y control, realizado por un director sea de relevancia para alcanzar las metas educativas, estando acorde con alcanzar un clima laboral efectivo con el objetivo de implicar y motivar a todos los estratos de la escuela que trabajan diariamente.

La percepción del clima laboral va a depender mayormente de las interacciones, tareas y otra secuencia de prácticas que cada asociado posea con la empresa. De allí que el clima laboral manifieste “la interrelación entre atributos personales y empresariales”. Todo esto señala “la importancia en la relación y efecto mutuo entre el clima laboral y la gestión directiva”.

En otras palabras, el líder debe adaptarse a su gente para crear vínculos fluidos en su centro de labores, de esa forma ambos tienen que interactuar para generar un ambiente agradable, efectivo, donde motive a su equipo, generando desafíos para alcanzar mayores y mejores objetivos educativos (Palacio, 2019)

La teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1974) citada por Solarte (2009) señala “que Brunet en su teoría de los sistemas, establece dos tipos de clima organizacional, para este es importante no mezclar la teoría de los sistemas de

Likert con las teorías de liderazgo, ya que el liderazgo compone una de las variables que explican el clima y el objetivo que busca la teoría de los sistemas es mostrar presentar un escenario referencial que posibilite evaluar el origen del clima y su labor en la eficiencia organizacional”.

Los tipos de clima mencionados por Brunet poseen dos subsistemas, los cuales se identifican; el primero como el “clima de tipo autoritario”, el cual posee el subsistema autoritarismo explotador, donde el director no confía en sus empleados. Tomando la mayor parte de los objetivos y decisiones en lo alto de la organización, distribuyéndola de acuerdo a las funciones de forma descendente. Por otro lado, se encuentra el segundo sistema de tipo “autoritarismo paternalista”, en el que el director confía de manera permisiva en sus empleados, parecida a la de un patrón con su sirviente. La mayoría de las decisiones son tomadas en lo alto, sin embargo, algunas son tomadas en los niveles bajos.

El segundo es el “clima de tipo participativo”, cuyos subsistemas son el consultivo, donde el director que progresa en este tipo de clima “confía en sus empleados” y las decisiones y políticas son consideradas normalmente en lo alto de la organización, sin embargo, los subordinados tienen permitido tomar las decisiones en los niveles bajos. Poseen una comunicación descendente. El segundo subsistema dentro de este clima es el de participación en grupo, donde el director tiene absoluta seguridad en los trabajadores. La toma de decisiones está dispersa por toda la organización e integradas correctamente en cada nivel. Poseen una comunicación en todos los sentidos (ascendente, descendente y lateral). Debido a la integración, participación, las mejoras en la metodología de trabajo y la evaluación de rendimiento el personal está completamente motivado. Hay presencia de confianza entre superiores y subordinados y la responsabilidad están consideradas en los niveles de control con consecuencia de los niveles bajos.

Finalmente se puede indicar que Likert consideraba que la supervisión apoyada en la constante presión sobre los empleados es el más efectivo procedimiento gerencial. Esta supervisión la denominaba “centrada en la tarea”, la cual produce resultados regularmente favorables a corto plazo y sus resultados ineficientes perjudican de manera directa el clima de entendimiento laboral en del grupo trabajo (Lobato, 2007).

Por otro lado, indica que el tipo de supervisión denominada “centrado en el

empleado”, otorga más beneficios de participar a los miembros y éstas no laboran en las empresas, por el contrario estas son la empresa misma, lo que genera más beneficio para las empresas a mediano y largo plazo (Yela et al., 2020).

Considerando el planteamiento de los autores para este estudio, se tomaron como dimensiones del clima laboral las siguientes: La comunicación; definida por Fernández y Puente (2009) como “El proceso por el cual se difunde información e ideas de una persona a otra. De igual manera, es la forma de vincularse con otros mediante pensamientos, hechos, valores e ideas”.

Por lo que se es claro que la comunicación es el procedimiento que reúne a la gente con la finalidad de compartir conocimientos y emociones, que implica intercambio de ambas, en consecuencia, las empresas no funcionan ni sobreviven si falta la comunicación; éste es el tejido que coordina y une todas las partes.

La comunicación y los directivos influyen fundamentalmente en la organización y esta debe ser considerada de dos maneras, una como factor necesario en las relaciones interpersonales y la otra es método de gestión, al respecto Contreras y Garibay (2020) señalan que “Sin comunicación no se alcanzaría algo en las organizaciones. A los gerentes les atañe dos tipos de comunicación: organizacional e interpersonal”.

Por otro lado, indica que la comunicación ejerce cuatro funciones esenciales en un grupo organizacional, estas son: información, expresión emocional, motivación y control, por tal razón cumple un rol fundamental en el clima laboral. Por último, destaca que, “si no se ha difundido las ideas o información, la comunicación no se ha realizado”.

Asimismo, Fernández y Puente (2009) considera relevante enfatizar la comunicación eficaz entre los trabajadores de la organización pues la misma repercute en la correcta conducción de las relaciones interpersonales y en el significado del ambiente de trabajo al punto que “La información conforma el sector principal en el estudio de las relaciones humanas y de los modelos para modificar la conducta humana”.

En otro lado, Contreras y Garibay (2020), precisan que los componentes esenciales que establecen una comunicación eficaz son: el nivel de aceptación, respeto, la rapidez, el alcance de la confianza, resaltando que los grupos de buen desempeño se distinguen por la gran “confianza recíproca” entre quienes lo

componen. Por lo tanto, estos confían en la personalidad, integridad y la competencia de los otros.

Al respecto Lockward (2011) indica que “Sostener la confianza demanda de una esmerada dedicación por parte de la administración, de acuerdo a investigaciones esta ocurre por la apertura, lealtad y consistencia en una organización”. Finalmente se observa que estos autores resaltan lo importante que es tener una buena comunicación como parte de la conducta de la organización. Lo que permite concluir que la directiva debe ocuparse en tener una comunicación efectiva, que posibilite alcanzar seguridad y coherencia, estableciendo un clima laboral armónico y de confianza que beneficie la actividad educativa.

En cuanto a la dimensión Motivación se predomina el planteamiento de Contreras y Garibay (2020) quien señala que “Motivar y recompensar a los trabajadores es una de las tareas más relevantes y retadoras que los directores realizan. Estos requieren conocer la forma y causa de motivación para hacer que los trabajadores realicen su máximo empeño en el trabajo”.

Es necesario precisar que la motivación no es una característica personal, es un poco más complicado, por lo que a lo largo de los estudios psicológicos sobre el comportamiento organizacional este componente ha sido evaluado por diversos autores. Quienes han coincidido en que “la motivación es el efecto del feedback del individuo con la situación”. Por tanto, al estudiar la definición de motivación, “se tiene que considerar la variación de su nivel, tanto entre individuos como en estos mismos en distintos momentos” (Gamboa-león, 2014).

Por otro lado, Fernández y Puente (2009) manifiesta que dentro las personas hay distintas motivaciones como las capacidades para alcanzar metas y los valores sociales, los cuales varían con el tiempo, no obstante, el procedimiento que impulsa el comportamiento es más o menos parecidos en todos los individuos.

Debido a la complejidad en la conducta motivacional de las personas en su trabajo, es importante entenderla ante algunos planteamientos teóricos. Entre las cuales se encuentran las primeras teorías acerca de la motivación como los son “la Teoría de las tres necesidades de McClelland, Teoría X y Teoría Y de McGregor, Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la Teoría de los dos factores de Herzberg”. A pesar, de que surgieron nuevas aclaraciones valederas sobre la motivación, las teorías mencionadas son de importancia por ser los cimientos de

donde se generaron teorías contemporáneas acerca de la motivación y los directivos aun la usan.

En tanto que Maslow “basa su teoría de la motivación en las distintas necesidades humanas como las fisiológicas, sociales, de seguridad, autorrealización y la de estima”. Herzberg apoya la suya en el ambiente externo, con la presencia de dos factores esenciales, “el factor higiénico; referido a la situación que rodea a las personas en su trabajo y los elementos motivacionales que guardan relación con lo incluido en el puesto de trabajo, sus actividades, obligaciones vinculadas a este, que produzcan un perdurable efecto de satisfacción y un incremento en la producción muy por encima de los niveles acostumbrados” (Bustamante et al., 2015).

Para McClelland la motivación abarca sentimientos de reconocimiento y crecimiento profesional, de realización, que se ponen de manifiesto mediante la ejecución de actividades que presentan desafíos y son significativas en el trabajo. Al ser los elementos motivacionales óptimos, aumenta la satisfacción, pero al ser insuficiente, generan falta de satisfacción (Fernández y Puente, 2009).

El ser humano se vincula de forma productiva con las organizaciones con fundamento en distintas motivaciones, donde la última motivación en la organización va a depender solo en una parte, del origen de la motivación. La índole de las actividades a ejecutar, su experiencia, habilidades y los atributos de los otros integrantes de la empresa, interactúan de modo que generan un perfil en relación al trabajo y a los sentimientos que resultan.

Es importante destacar el artículo de Murillo y Román (2012) titulado “Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú”, quienes señalan que la motivación laboral docente involucra situaciones habituales para debatir lo realizado y creado con otros docentes, para posteriormente hacer una reflexión de la práctica en sí y proceder de acuerdo al resultado.

La dimensión “confianza” es la base de todas las relaciones humanas y es un elemento esencial al momento de trabajar en equipo,

Al momento de que los trabajadores no confíen en sus supervisores, su desempeño y bienestar serán dañados, debido a que la desconfianza crea ansiedad, dudas y cinismo, obstaculizando en diversas áreas la relación laboral. La

confianza de fundamenta en las experiencias personales y a la apreciación que se tiene de la conducta de los otros, por ello se puede optimar la confianza agregando actos que permitan crear un clima de confianza tales como: Predicar con el ejemplo, si se quiere que las personas que forman parte del equipo fomenten algunas conductas, se deben mostrar primero. Así, si se busca es que el equipo confíe en el supervisor, primero se debe confiar en ellos, ya que no se les puede pedir que realicen algo que el supervisor no realizaría. Comunica, la claridad crea confianza, si no existe información se genera dudas y supuestos que suelen resultar negativas para la motivación y el desempeño del equipo. Admite tus errores y reconoce tus limitaciones; admitir los errores es signo de fuerza, las jefaturas y los equipos de trabajos tiene limitantes y están en permanente aprendizaje, por lo que para alcanzar las metas tienen que complementar sus capacidades, habilidades y conocimientos. Cumple tus promesas y compromisos; siempre debe cumplir con su palabra y de tener que cambiar las condiciones que interfieran con los compromisos obtenidos, se debe comunicar oportunamente y así mantener informado al equipo de trabajo. Solicitar retroalimentación; en todo momento se está en un aprendizaje permanente por lo que es importante pedir retroalimentación al equipo de trabajo, solicitando su opinión en relación a las acciones que pueden ser incorporadas para optimar el bienestar y desempeño del equipo. Mantener un trato justo; se debe mantener las mismas reglas y expectativas para cada persona del equipo, en todo momento se debe comunicar las reglas de forma colectiva para de esta manera sostener una estructura que sea conocida y aplicable a todos los integrantes del equipo de la misma manera. Por último, se debe constituir aspiraciones claras, incluyendo responsabilidades claras que garanticen que no existan sorpresas, lo que eliminaría el estrés en el trabajo diario, ya que cada funcionario conocerá lo que se quiere de su desempeño. Y finalmente escucha; es importante que el supervisor se tome su tiempo para saber la situación de cada personal del equipo, mostrando interés de los requerimientos del otro, lo que beneficiaría el crecimiento de una comunicación ligera, que fomente la confianza (Goicochea, 2018).

Para la dimensión “participación” se tomará en consideración algunos enfoques teóricos y la contribución de autores que han desarrollado estudios vinculados a la participación, especialmente de la escuela pública, resaltando que la misma conforma una dimensión de la variable clima, pero al mismo tiempo es un

resultado de la “implicación del clima laboral que existe en las escuelas”.

De acuerdo a Contreras y Garibay (2020) “La participación en el trabajo es el nivel en que un trabajador se siente identificado con el trabajo, participando activamente y considerando que su desempeño laboral es de importancia para su propio valor”.

Igualmente plantea “los trabajadores que tienen un alto grado de participación en el trabajo se sienten identificados y avanzan con más interés la labor que están realizando”. También señala que “los altos niveles participación están relacionados con bajo nivel de ausentismo, renuncias y empleados más comprometidos con el trabajo que realizan”.

Bataller (2006) citado por Gaytán y López (2021) en su artículo expresa que “Percibir la educación y los procesos educativos, sin tomar en consideración la participación de todos los involucrados en este procedimiento, es partir de un error antiguo que no permite evolucionar en la mejora cualitativa de la educación”. Asimismo, señalan que “para estudiar la problemática de la participación de los profesores en el sistema educativo necesita ahondar en el estudio de los vínculos estructurales que limitan las probabilidades y entender las distintas prácticas culturales vinculadas con el ejercicio docente”.

Al respecto Fernández y Puente (2009) plantea que en la actualidad las organizaciones se encuentran extendiendo su visión y acción estratégica. Todos los procedimientos de producción se ejecutan con la participación simultánea de los involucrados. Donde cada uno colabora con algún recurso, dejando las personas de ser un recurso convirtiéndose en socios de la empresa contribuyendo con su plena participación”.

En cuanto a la Participación y el Clima laboral, es bien sabido que el “ser humano es notablemente participativo y social; convive y está en una relación permanente con sus semejantes, por ello el ambiente de paz en el lugar de trabajo se edifica basado en la consiente participación de sus trabajadores”. (García Torres, 2019).

Fernández y Puente (2009) plantea que “las soluciones se discutirán y negociarán con información sólida, racional y objetiva, adicionalmente no se apoyarán en juicios personales”. Dicha política requiere de excelentes interrelaciones con los trabajadores y un clima laboral sano.

Una dirección participativa deja de lado la dirección clásica “donde los gerentes pensaban, los supervisores hablaban y los empleados realizaban.” Se enfatiza de acuerdo al autor en que “al momento que un miembro del equipo de trabajo percibe que sus contribuciones son valoradas y que la misma ayuda en la obtención de los objetivos, aumenta su desempeño y motivación personal responsabilizándose de forma significativa con la gestión que debe ejecutar y reforzando su sentido de identidad con la organización y el equipo de trabajo, lo que mejora grandemente el clima laboral” (Fernando et al., 2020).

La teoría estudiada para la variable desempeño directivo, está basada en el “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, lineamiento aprobado en el Perú por el Ministerio de educación, (MINEDU, 2014) donde expresa un punto de vista que señala que para asegurar una perspectiva colectiva del significado de líder directivo es necesario tener una clara definición de sus responsabilidades y roles. Dicha explicación debe estar basada “en los roles que crean “mayor impacto en la calidad de la enseñanza-aprendizaje”, así como estar centrada en evaluar, apoyar y acompañar el trabajo de los docentes que garantizarán calidad en los aprendizajes de los estudiantes”.

MINEDU (2014) desde su punto de vista el liderazgo pedagógico “busca el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas, que sea participativa, compartida, con rendimiento de cuentas y de acuerdo a resultados, tomando en consideración a la dirección como la que garantiza los objetivos educativos planteados”.

De esta manera la herramienta principal de dicho sistema es el Marco de Buen Desempeño del Directivo, mismo que para su creación se ha tomado en cuenta aspectos mundiales como los adelantos logrados en nuestro país en cuanto a los resultados con apoyo en los desempeños (Herrera, 2020).

El Marco de Buen Desempeño del Directivo, va a permitir disponer de un visión general de lo que significa un líder directivo, para ello se requiere saber con claridad la definición de sus responsabilidades, funciones y roles originadores de un rotundo impacto en la calidad de los aprendizajes, de igual manera se debe estar dedicado a una evaluación formativa, monitorear y acompañar al docente, en la búsqueda de asegurar aprendizajes significativos (Ramírez et al., 2020)

MINEDU (2014) explica que este “Marco de Buen Desempeño del Directivo”,

se estructuró en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños, donde el Dominio se define como “un grupo de competencias que conforman un área en específico del accionar directivo. Estos son independientes, debido a que uno de ellos afecta en la evolución del otro como parte de un todo. Por otro lado, las Competencias, son un saber hacer en entorno, que involucra compromiso, disponibilidad en hacer las actividades o llevar a cabo sus responsabilidades con raciocinio, calidad, uso de ciertos principios conceptuales, entendimiento de la naturaleza moral y los efectos sociales como resultado de sus decisiones”. Por último, el Desempeño lo define como “el accionar observable que ejecutan los directivos y que dejan en evidencia el uso de la competencia”.

Los dos dominios están conformados por seis competencias que como ya fue mencionado conforman un área en específico del accionar directivo, pero también se refiere al desempeño fundamental para realizar el procedimiento a fin de reformar la escuela. Mismos que fueron considerados para este proyecto como dimensiones de la variable Desempeño Directivo (Monzón, 2021).

El primer dominio denominado “Gestión de condiciones para mejores aprendizajes, mismo que se busca alcanzar a través de la planificación, coexistencia democrática y la participación de la colectividad educativa en su totalidad”, este dominio está conformado por 4 competencias y 14 desempeños, dirigidas al trabajo del directivo para la construcción de la institución educativa hacia óptimos aprendizajes, para lo que se debe cuidar la planificación, la participación de la colectividad educativa y realizar las evaluaciones constantes en todos los niveles y aspectos generales de la gestión institucional en su totalidad (Ayvar y Sánchez, 2020).

Por otro lado el segundo dominio denominado “Orientación de las acciones pedagógicas para mejores aprendizajes”, el mismo que está conformado por seis competencias orientadas al fortalecimiento de la profesión docente, la orientación estructurada del acto de enseñanza que ejecutan los docentes a nivel de aula específicamente, este dominio está conformado por 2 competencias y 7 desempeños, orientados a la mejora profesional del docente, al seguimiento que se debe hacer con transparencia y responsabilidad con el afán de optimizar los aprendizajes a nivel de los educandos y la colectividad educativa en general, sin dejar a un lado el respeto por la inclusión y diversidad puntos de importancia

actualmente (Huayta, 2018).

Las competencias que nos proponen son seis y están organizadas en dos dominios, como sigue: Dominio 1; “Comprende las competencias que realiza el director para crear e implantar la transformación de la escuela, coordinando las situaciones para la optimización de los aprendizajes por medio de la planificación, difusión de la coexistencia intercultural y democrática, la colaboración de la comunidad y familias y de la evaluación sistemática de la gestión educativa”. Cuyas competencias son: Competencia 1; “maneja la planificación institucional desde el conocimiento de los procedimientos pedagógicos, las particularidades de los estudiantes y lo que los rodea, el clima escolar, llevándola al logro de objetivos de aprendizaje”. Competencia 2; “impulsa y mantiene la colaboración democrática de los distintos actores de la institución educativa, la comunidad y las familias en pro de los aprendizajes; tal como un clima escolar con base en el estímulo, respeto, participación mutua y la aprobación de la diversidad”. Competencia 3; “propicia las situaciones operativas que garanticen aprendizajes de calidad en todos los estudiantes, coordinando con eficacia y equidad los recursos materiales, humanos, financieros y de tiempo, así como evitando riesgos”. Competencia 4; “dirige procedimientos de rendición de cuentas y evaluación de la gestión de la institución educativa en el contexto del logro de los aprendizajes y la mejora continua” (Destriajiningrum y Mulyono, 2021).

El Dominio 2, “Abarca las competencias del directivo dirigidas al crecimiento de la profesionalidad docente y al procedimiento de guiar sistemáticamente al docente para la optimización de los aprendizajes partiendo de una perspectiva de respeto a la inclusión y diversidad”. A través de la competencia 5; “impulsa y dirige una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa con base en la participación recíproca, la formación continua y autoevaluación profesional guiada a garantizar alcances de aprendizaje y optimizar la práctica pedagógica”. Y la Competencia 6; “coordina la calidad de los procedimientos pedagógicos dentro de la institución educativa por medio de la asistencia sistemática a los docentes y la atención grupal con el objetivo de lograr los objetivos de aprendizaje” (Kukreti y Dani, 2021).

Finalmente, están los desempeños que componen cada competencia, para la competencia 1 se encuentra el primer desempeño que se encarga de

diagnosticar los atributos del ambiente institucional, social y familiar que interviene en el alcance de los objetivos de aprendizaje. El segundo desempeño “Planea de forma participativa las herramientas de gestión escolar tomando en consideración los atributos del entorno institucional, social y familiar, determinando objetivos de aprendizaje” (Bustamante et al., 2015).

Para la competencia 2 se encuentra el Desempeño 3, que “impulsa mecanismos y espacios de organización y participación de la comunidad educativa para tomar decisiones en las actividades planeadas para llevar a cabo los objetivos de aprendizaje”. Desempeño 4. “crea un clima escolar en base al respeto a la constante comunicación, colaboración y diversidad, enfrentando y solventando las barreras presentes”. Desempeño 5. “emplea estrategias que prevengan y resuelvan pacíficamente los conflictos a través de la negociación, dialogo y consenso”. Desempeño 6. “impulsa la participación ordenada de las familias y otros organismos de la comunidad para alcanzar los objetivos de aprendizaje partiendo de la aprobación del capital cultural” (Nguyen et al., 2017).

En la competencia 3, están presente los Desempeño 7. “coordina el óptimo empleo del material educativo, equipamiento e infraestructura, disponible, a favor de alcanzar los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y una enseñanza de calidad”. Desempeño 8. “coordina el óptimo empleo del tiempo en la institución educativa a beneficio de los aprendizajes, garantizando que se cumplan los objetivos y resultados a favor de todos los estudiantes”. Desempeño 9. “coordina el óptimo empleo de los recursos financieros a favor de los objetivos dispuestos por la institución educativa apoyado en un enfoque dirigido a resultados”. Desempeño 10. “coordina la elaboración de estrategias para prevenir y manejar momentos de riesgo que garanticen la integridad y seguridad de quienes forman parte de la comunidad educativa”. Desempeño 11. “conduce el equipo de soporte y/o administrativo de la institución educativa, llevando su desempeño a alcanzar las metas institucionales”. (Wang et al., 2021).

Para la competencia 4, están el desempeño 12, “donde se maneja la información que genera la institución educativa y la utiliza como insumo para tomar decisiones institucionales en beneficio de la optimización de los aprendizajes”. Desempeño 13. “implanta mecanismos y estrategias para rendir cuentas transparentes sobre la gestión escolar frente la comunidad educativa”. Desempeño

14. “dirige de forma participativa los procedimientos de autoevaluación y mejora continua, guiándolos al alcance de los objetivos de aprendizaje” (Seehapanya et al., 2021).

En cuanto a la competencia del segundo dominio, son la actuación de la competencia 5, el rendimiento 15. “coordina la posibilidad de formación continua para que los profesores optimicen su rendimiento para promover los objetivos de aprendizaje”. Rendimiento 16. “crear mecanismos y espacios de cooperación entre profesores y pensar en prácticas pedagógicas que ayudan a optimizar la enseñanza y el clima escolar”. Rendimiento 17. “iniciativas de profesores motivos relacionados con la investigación y la innovación pedagógica, promoviendo su sistematización e implementación”. Finalmente, en la competencia 6, hay rendimiento 18. “promover y orientar la cooperación del equipo docente en los procedimientos de planificación del programa para el sistema nacional escolar y la articulación con el enfoque de la escuela regional”. Rendimiento 19. “promueve la práctica educativa basada en el aprendizaje de investigación y colaboración, así como el conocimiento de la diversidad presente en el aula y lo que es apropiado”. Rendimiento 20. “orientación y monitoriza el uso de recursos y estrategias metodológicas, así como el uso efectivo del material educativo y del tiempo para lograr objetivos de aprendizaje de los estudiantes y tener en cuenta la atención de sus requisitos específicos”. Rendimiento 21. orientación y monitoriza el procedimiento para evaluar los criterios de aprendizaje comprensibles y consistentes con el aprendizaje que quieren conseguir, garantizando una comunicación satisfactoria de los resultados y la implementación de las acciones de mejora” (Abed et al., 2021).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

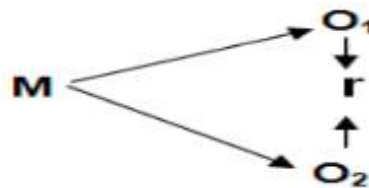
El trabajo de indagación es de género aplicado con dos variables. Según Mejía (2005) corresponde al método cuantitativo, este tipo de investigación es “cuando el investigador mide una variable y expresa el resultado de la medición en un valor numérico” (p. 35).

El estudio es de “diseño no experimental y de corte transversal”. Con un nivel de correlación. Es fundamental, ya que “Sánchez y Reyes (2006) mantienen que es destinado a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevas áreas de investigación”, no hay objetivos prácticos e inmediatos” (P. 36). Además, Kerling (2002), es una “investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116).

Siendo la estrategia para la obtención de la materialización propuesta de la información, este estudio adopta un diseño correlacional de corte transversal y su plan es el siguiente:

Figura 1

Estructura de la investigación



“Dónde:

M = Muestra

O₁ = Observación de la V₁

O₂ = Observación de la V₂

R = Correlación entre ambas variables”.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1

Clima Laboral

Definición conceptual.

“El clima laboral o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una I.E. y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (Martín, 1999).

Definición operacional.

El espacio laboral “es el resultado de la interacción entre todos los datos y factores de la organización, fundamentado en una elaboración y un proceso cimentado en la comunicación, la motivación, la seguridad y la participación”.

Indicadores.

Para esta variable se consideraron cuatro dimensiones, “la comunicación” que tiene como indicadores la valoración y/o revisión de la percepción y la satisfacción de los procesos informativos. “La motivación” que comprende los indicadores en la compensación, la seguridad, las oportunidades de desarrollo y el trato recibido. “La confianza” es otra dimensión que tiene como indicadores al trabajo efectivo, las metas compartidas, el Trato recibido y finalmente “la participación” que tiene como indicador al reconocimiento de las decisiones.

Escala de medición.

A partir de la variable definida” clima laboral la escala a utilizar es ordinal”.

Variable 2

Desempeño directivo

Definición conceptual.

El desempeño del gerente educativo “es ejercitar con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica reconocer misiones centradas en el éxito de los aprendizajes de los estudiantes”.

Definición operacional.

“El desempeño directivo comprende un progreso adecuado de competencias directivas y de liderazgo escolar, que pone a evidencia su emocionalidad, liderazgo, manejo de personal, adicionalmente de la misión en el desempeño de sus diligencias profesionales y un manejo adecuado de personal y de las relaciones interpersonales”.

Indicadores

La variable “desempeño directivo consideró dos dimensiones, la primera es gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes que considera como indicadores a las competencias directivas, la administración para las promociones del aprendizaje, la convivencia democrática y la participación de las familias y comunidad. La dirección de los procesos pedagógicos para la promoción de los aprendizajes que considera como indicadores a las competencias orientadas a la profesionalidad y el acompañamiento sistemático al docente”.

Escala de medición

Considerando a la variable definida cual es el desempeño directivo la “escala utilizada fue ordinal”.

3.3. Población, muestra y muestreo.

La población muestral se realizó con 103 directores designados y encargados de género masculino y femenino del nivel primaria, que laboran en las escuelas pertenecientes a la red N° 01 de la UGEL Puno. Así Arias-Gómez et al (2016) señala que “todos los individuos que componen la población blanca tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra”, siendo así un trabajo de investigación que requiere una buena cantidad de directores, se consideró desarrollar la investigación con toda la población para que sea representado como muestreo de la investigación, así:

Tabla 1
Población muestral

Instituciones educativas	Nivel	Directores
103	Primaria	103

Nota. Datos tomados del padrón de Instituciones Educativas UGEL- Puno (2021)

Confiabilidad o fiabilidad

Para Corral (2009) la confiabilidad tiene que ver con la exactitud con que los puntajes o parámetros de las preguntas, considerados en un instrumento de investigación, realmente miden lo que deberían medir, esta teoría clásica, “la confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de muchos ítems mide consistentemente una muestra de la población medición consistente se refiere al grado en que una medida está libre de errores”.

Uno de los coeficientes para alcanzar “la medida de la confiabilidad de los instrumentos de investigación es α (Alpha) de Cronbach” el cual tiene la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

V1: Fiabilidad de la variable clima laboral

$$\alpha = \frac{6}{6-1} \left[1 - \frac{2.782414}{8.717392} \right]$$

$$\alpha = \frac{6}{5} [1 - 0.32]$$

$$\alpha = 1.2[0.68]$$

$$\alpha = 0.81$$

Coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach

Coeficiente alfa 0.81 a 1.00 es excelente

En el caso del cálculo del índice o coeficiente de confiabilidad es de 0.81 para la variable de clima laboral indicándonos que el instrumento de investigación, es confiable con un rango de excelente.

V2: Fiabilidad de la variable desempeño directivo

$$\alpha = \frac{14}{14-1} \left[1 - \frac{1.356405}{7.654811} \right]$$

$$\alpha = \frac{14}{13} [1 - 0.18]$$

$$\alpha = 1.1[0.80]$$

$$\alpha = 0.88$$

Coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach

En el caso del cálculo del índice o coeficiente de confiabilidad es de 0.88 para la variable de desempeño directivo indicándonos que el instrumento de investigación, es confiable con un rango de excelente.

Muestra: Teniendo en cuenta la cantidad de población, se calculó con un “margen de confianza del 95% y un error de margen del 5%, la muestra probabilística, conformada por 103 directivos pertenecientes a la red N° 01 de la UGEL Puno”.

Muestreo: En este estudio, se utilizó el “método de investigación hipotético deductivo, pues se quiso precisar las características de las relaciones entre las variables de investigación; sometiendo a prueba la hipótesis, porque algunos de los elementos generales se reconocen como válidas para llegar a una conclusión”.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para “la variable clima laboral se consideraron los aportes de Palma (1999) en la encuesta”, mientras que para “la variable Desempeño directivo se consideró los aportes del Ministerio de Educación con El marco del Buen desempeño Directivo”. Para “la variable clima laboral, se examinaron 4 dimensiones: la comunicación, la motivación, la confianza y la participación” con un total de 14 elementos y para la variable desempeño directivo se exploró con 25. El instrumento que se utilizó fue “un cuestionario sobre el clima laboral y el desempeño directivo”.

Hernández et al. (2010), manifiestan que: “La composición de las interrogantes se

realizan en apego a las variables presentadas en el problema investigativo, también deben guardar estrecha relación con los índices e indicadores que proceden de ellas. Además, no se debe perder horizonte con cada una de las hipótesis, problemas y objetivos específicos del estudio de investigación” (Pág. 171).

Para la hallar la validez del instrumento clima laboral este fue sometido con el estadístico Alfa de Cronbach que nos dio el siguiente resultado:

Tabla 2

Fiabilidad de la variable clima laboral

CLIMA LABORAL	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,846	14

Fuente: Base de datos.

Interpretación:

En la tabla 2 se aprecia la prueba de confiabilidad de la variable clima laboral donde se obtuvo el valor de 0,846 teniendo un coeficiente alfa, teniendo un nivel altamente confiable.

Mientras que para hallar la confiabilidad del instrumento desempeño directivo, se sometió también al “estadístico Alfa de Cronbach” que arrojó el siguiente resultado:

Tabla 3

Fiabilidad de la “variable desempeño directivo”

DESEMPEÑO DIRECTIVO	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,967	25

Fuente: Base de datos.

Interpretación:

En la tabla tres observamos la prueba de confiabilidad de “la variable desempeño directivo obtuvo el valor de 0,967 teniendo un coeficiente alfa, teniendo un nivel altamente confiable”.

Procedimientos

Para el estudio de la investigación, se necesitó la colaboración de todos los directores pertenecientes a la Red No 01 de la UGEL Puno; primero se contactó a los directores, mediante llamada telefónica, WhatsApp, Facebook y correo electrónico para luego entrar en acuerdo, solicitando su colaboración en el llenado del cuestionario, que fue una encuesta web realizada en Google drive; se envió a cada director a su correo electrónico Gmail con anticipación para el respectivo llenado del cuestionario. Una vez culminada la participación en la investigación, se recopiló la información recibida, que fue procesada en el sistema SPSS versión 26 para conseguir los resultados estadísticos.

Método de análisis de datos

En la presente investigación se propuso el uso del “método de investigación hipotético deductivo, pues se buscó determinar las características de las relaciones entre las variables de la indagación”; para lo cual se sometió a la prueba de hipótesis, tomando los apuntes generales y aceptables para la demostración de la misma.

Aspectos éticos

“La investigación estuvo sujeta a normas éticas que sirvieron para promover el respeto a todos los seres humanos y para proteger su salud y sus derechos individuales. Algunas poblaciones sometidas a la investigación son vulnerables y necesitan protección especial” (Manzini, 1996). Por lo que se tuvo en cuenta cuatro aspectos fundamentales que permitieron realizar nuestra investigación.:

El principio de autenticidad estuvo muy presente en la elaboración del trabajo de investigación ya que tuvo las bases en la originalidad y detalles que han involucrado cada momento con honestidad evitando el plagio tomando posición, en relación con los cambios propios.

El principio de confidencialidad permitió tener mucho cuidado con las respuestas de los directores que brindaron la información, cuidando de no revelar su identidad, ya que tiene que ver con la cuestión laboral, y por ende se incurre a falta de este principio en donde se deja la ética profesional.

El principio de derecho de autor nos permitió proteger la propiedad intelectual de los autores de los trabajos de investigación realizados por los diferentes autores que aportaron en este trabajo

El principio de beneficencia que tuvo en cuenta la investigación trata de hacer el bien y que beneficien los aportes de una u otra manera a quienes lo requieran,

IV RESULTADOS

Relación entre el clima laboral y el desempeño directivo

Objetivo general: “Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno”.

Tabla 4

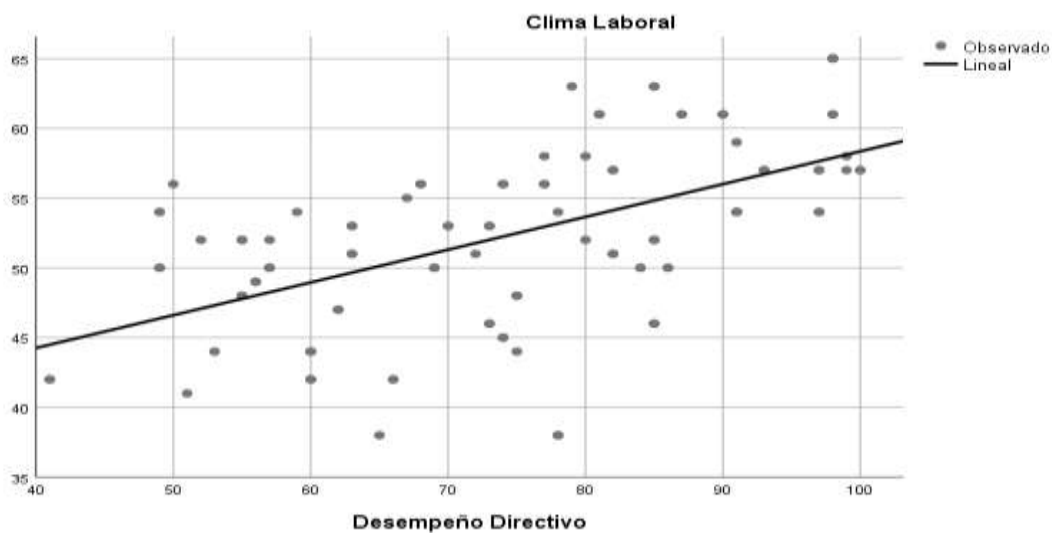
“Relación entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno”.

		Clima Laboral	Desempeño Directivo
Clima Laboral	Correlación de Pearson	1	0,573
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	103	103
Desempeño Directivo	Correlación de Pearson	,573	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura 2

Diagrama de dispersión de entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno.



Interpretación:

En la tabla 4 y figura 2, la variable clima laboral tiene una relación en gran medida ($p < 0.05$) con el desempeño del director, siendo “la correlación positiva moderada ($r = 0.573$). Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1), correspondiente a que existe relación significativa entre el clima laboral y desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”, teniendo en cuenta también que en la figura de dispersión los promedios más elevados se encuentran entre las variables de estudio, teniendo en cuenta que la variable que sería en este caso la variable independiente que el clima laboral los puntos están más cerca de la recta influyendo así en la variable de desempeño directivo también se acerca a la recta siendo así una relación entre las variables.

Relación entre comunicación y el desempeño directivo

Objetivo específico: “Determinar la relación existente entre la comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

Tabla 5

“Relación entre comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

		Comunicación	Desempeño Directivo
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,518
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
Desempeño Directivo	Correlación de Pearson	,518	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 5, “la dimensión de comunicación tiene una relación muy significativa

($p < 0.05$) con el desempeño directivo, siendo la correlación positiva moderada ($r = 0.518$). Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1), existe una relación significativa entre el nivel de comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

Relación entre motivación y el desempeño directivo

Objetivo específico: “Determinar la relación existente entre la motivación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

Tabla 6

“Relación entre motivación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

		Motivación	Desempeño Directivo
Motivación	Correlación de Pearson	1	,549
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
Desempeño Directivo	Correlación de Pearson	,549	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 6, “la dimensión de motivación tiene una relación muy significativa ($p < 0.05$) con el desempeño directivo, siendo la correlación positiva moderada ($r = 0.549$). Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1), existe una relación significativa entre el nivel de motivación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

Relación entre confianza y el desempeño directivo

Objetivo específico: “Determinar la relación existente entre el nivel de confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno”.

Tabla 7

“Relación entre confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno”.

		Confianza	Desempeño Directivo
Confianza	Correlación de Pearson	1	,358
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
Desempeño Directivo	Correlación de Pearson	,358	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 7, “la dimensión de confianza tiene una relación muy significativa ($p < 0.05$) con el desempeño directivo, siendo la correlación positiva baja ($r = 0.358$). Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (H_1), existe una relación significativa entre el nivel de confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

Relación entre participación y el desempeño directivo

Objetivo específico: “Determinar la relación existente entre el nivel de participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno”.

Tabla 8

“Relación entre participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno”.

		Participación	Desempeño Directivo
Participación	Correlación de Pearson	1	,526
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
Desempeño Directivo	Correlación de Pearson	,526	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 8, “la dimensión de participación tiene una relación muy significativa ($p < 0.05$) con el desempeño directivo, siendo la correlación positiva moderada ($r = 0.526$). Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (H_1), existe una relación significativa entre el nivel de participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”.

V. DISCUSIÓN

El estudio desarrollado tiene como objetivo fundamental “determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño del director en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL Puno” y de acuerdo a los resultados obtenidos, “la primera variable tiene una relación muy significativa ($p=0,000<0.05$) con respecto al desempeño directivo, siendo la correlación positiva moderada ($r=0,573$), aceptando así la hipótesis de investigación que indica que existe una relación muy significativa” por lo que Gonzales (2019) en su investigación señala que “el clima laboral tiene una importancia en contexto, percepción, comportamiento, calidad, habilidades, acciones y evaluación, con indicadores más destacados por la comunicación, ambiente, trato, procesos y competencias, logrando así mejores desempeños”, idea que se fortalece con la de Narea y Páez (2014-2015) quienes confirman que “la falta de comunicación y trabajo en equipo no ayudan en un clima laboral, teniendo así varios conflictos y más aún en lo académico”, siendo este un trabajo incómodo para los docentes y directores por la falta de compañerismo y unidad donde los grupos que emiten rumores hacen que el lugar de trabajo adopte un ambiente negativo, en tal sentido se tendrá como resultado la falta de compromiso organizacional de los docentes y del director y esto conlleva a una baja productividad de rendimiento, afectando así en el mismo “desempeño laboral de los docentes” ya que estos se sienten “afectados por el mal liderazgo de sus directores”, sintiéndose desalentados para ser parte activa en las diferentes actividades laborales que se realizan en los planteles ya sean curriculares o extracurriculares, creando así a un clima laboral desagradable que genera un bajo rendimiento. Es así que Maldonado et al. (2006) manifiesta en sus aportes que “en el sistema educativo se ha tenido por costumbre desarrollar prácticas de liderazgo observando la conducta del director”, se puede apreciar que se genera una combinación de prácticas, así como los cambios frecuentes de estas, de acuerdo a las situaciones y/o particularidades es por eso que se encuentra estrechamente relacionado con el desempeño directivo ya que el director para lograr un buen clima laboral es necesario que mantenga una estrecha comunicación asertiva con los integrantes de la comunidad educativa.

El clima laboral de acuerdo al punto de vista interaccionista realizada por Rodríguez y Díaz (2004) “presentan en términos de las percepciones integrales que reflejan una relación entre los factores subjetivos y los factores objetivos de una organización, y que, por tanto, está configurado por elementos como las relaciones sociales, los conflictos, la estructura organizacional y así con la misma similitud, el clima laboral es más específico del entorno educativo”, “se refiere principalmente a coexistencia de la institución educativa” y Burgos (2011) manifiesta que este “vincula o relaciona a todas las instancias que son gestoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante la participación”. Además que Contreras y Garibay (2020) quienes indican que “la comunicación que desarrolla como directivo influye bastante en un ambiente laboral ya que sin comunicación no se alcanzaría algo en las organizaciones”, la confianza como señala Lockward (2011) “está relacionado con la lealtad y consistencia en una organización”, “la participación donde se tiene que tener igualdad de trato y sobre todo existir una motivación”, como afirma Garibay (2020) que “al motivar y recompensar a los trabajadores es una de las tareas más relevantes y retadoras que los directores realizan”, estos requieren conocer la forma y causa de motivación para hacer que los trabajadores realicen su máximo empeño en el trabajo, y como toda institución educativa para exista armonía, tranquilidad, respeto y entre otros, estamos hablando del clima laboral que se percibe, y es directamente relacionado de como el director desarrolla sus actividades y es necesario que se realice un diagnóstico para observar como es el clima para así poder desempeñarse como director y elevar el rendimiento de trabajo en la institución educativa.

En cuanto al clima laboral se puntualiza y se observa que “se refiere a las relaciones que se existen en la organización y que de ellas se generan una serie de situaciones que están en relación con las personas, su grupo de trabajo y la comunidad educativa”. Actualmente el clima laboral está influenciado por el “enfoque sistémico, donde los individuos y su entorno se configuran como sistemas interrelacionados que se afectan entre sí y el administrador docente como aquel que desempeña las actividades de dirección, planeación, coordinación,

administración, orientación y programación en las instituciones educativas tienen que ser enfocadas en la organización”.

Estos resultados obtenidos nos permiten apreciar la medida en que “el clima laboral se configura como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (Goncalves, 1992), reitera que “los diversos elementos se conjugan constituyendo un clima particular de cada contexto, influyendo en el comportamiento de los individuos, en este caso, los docentes y el personal administrativo de la institución educativa, así como en la institución misma, coinciden lo que Coligiere y Díaz denominan la personalidad de una organización, significando que cada institución educativa al estar dotada de un clima laboral particular, se diferencia de las otras instituciones educativas, pese a la similitud en aspectos estructurales como la modalidad, la clasificación en el sistema educativo, entre otros”.

Muchos directivos de las instituciones educativas desde que asumen el cargo se preocupan por dos aspectos muy importantes cuales son el “rendimiento académico de los estudiantes”, y la otra, “el mantenimiento del clima laboral entre los integrantes de la comunidad educativa”, logrando estos resultados: “el desempeño directivo y clima laboral se conjugan pues en programas de la mejora y la eficacia escolar deben buscar un directivo que sea capaz de unir a la comunidad en torno al rendimiento de los estudiantes”.

La comunicación es muy importante como Llanos et al. (2016) precisa que “la comunicación es necesaria para el funcionamiento de cualquier tipología de organización, siendo considerada como una herramienta clave, ya que permite la actividad de la institución, tiene su base en el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones, en las instituciones, la comunicación es fundamental, pues sirven de enlace entre los directivos y los empleados, quienes deben tener facilidades en el acceso y el diseño de atención oportuna e inmediata a las opiniones, quejas, comentarios, de los integrantes de la organización, debe

considerar diálogos abiertos en donde se valore lo expresado por la persona afectada o por la persona que realice aportes”. “Las autoridades de las organizaciones, deben buscar mecanismo que faciliten la comunicación abierta, eliminando los obstáculos que puedan impedir que esta se lleve a cabo”.

Otro factor muy importante para desarrollar el clima de la organización está vinculada con la motivación como Martin (2000) afirma que “es el grado de que tiene cada docente de una institución educativa en el desempeño de su actividad profesional y es la satisfacción por el grado de reconocimiento de los demás agentes educativos del desempeño docente, de cómo es valorado su desempeño profesional” como Robbins (2009) “mantuvo que la motivación se refería al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”. Esta definición tiene tres elementos clave: “energía, dirección y perseverancia”; manifestando que “motivar y recompensar a los trabajadores es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo”.

Por lo tanto, “la relevancia de la motivación, es algo más complejo, siendo el resultado de la interacción del individuo con la situación”; por lo que, al analizar la definición de la motivación, como Chiavenato (2007), “es un proceso que dinamiza la conducta más o menos semejante en todas las personas”; es decir, “entre las personas hay diferentes motivaciones como los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos, que varían con el tiempo”.

También se en el desempeño directivo es importante que desarrolle la participación de su comunidad educativa como Martín (2000) manifestó que “está determinado por el grado de participación de los miembros de la comunidad educativa, ya sea en un nivel o en todos los niveles, de la relación estrecha entre las diferentes áreas y comisiones acerca del desarrollo institucional, del trabajo en equipo, de información y formación de los docentes, en reuniones permanentes; de la participación dentro y fuera de la institución educativa”.

Al mismo tiempo, Robbins (2009) indica que “la participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía”, además propuso que “la participación en el trabajo se identifica y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo” y Chiavenato (2009) indica que “en todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, y cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena”.

Es decir, “la participación es uno de los valores esenciales de una institución educativa, dejando de lado la reglamentación, porque representa un espacio social democráticamente gobernado por el pensamiento, la crítica, el aporte y la realización del bien común de la educación y no solo debe ser entendida en los aspectos administrativos o de la gestión de las instituciones educativa; y entre docentes, directivos o padres de familia, sino más bien en todos los aspectos de la vida académica, abarcando a los estudiantes en su tarea diaria e interacción dentro de la escuela”.

Otro de los factores importantes del desempeño directivo que se logró observar con relación al clima laboral es la confianza que debe de haber en la comunidad educativa y así Martín (2000) señala que “la confianza percibida en la organización; es el grado de intensidad con que se producen las interrelaciones entre los integrantes de la institución educativa”.

Además, Robbins (2009) estableció que “los elementos fundamentales que determinan una comunicación eficiente con rapidez son el respeto, el grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros”.

Es decir, “los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás, resaltando a la importancia de los niveles de confianza en una buena comunicación dentro del comportamiento que desempeña un director y por ello que

la dirección en una la institución educativa, está orientada para que el proceso de comunicación sea efectivo, y permita el logro de la coherencia y seguridad, y establece un clima laboral de confianza y armonía a beneficio del servicio educativo”.

Todos estos procesos desarrollados por el director estimulan y se observó también en los resultados que nos lleva un buen clima laboral donde el principal ganador sea la misma comunicad educativa y que a su vez los directores se encuentren en buenas condiciones emocionales para poder ejercer sus funciones de manera efectiva ya que es muy importante contar con personal en buenas condiciones físicas, psicológicas y que estén preparados pertinentemente para las funciones que desempeñan y todo esto se puede lograr, si las personas que laboran en ella se interrelacionan de manera óptima, teniendo una comunicación asertiva, donde existan los valores, la participación de todos los integrantes en todas las actividades que la institución educativa realice, donde exista la confianza del directivo hacia los docentes y viceversa , Es casi seguro que si se practican todos estos aspectos el desempeño de los directivos ha de ser bueno ya que este se sentirá apoyado por su personal y a su vez comprometido con la labor pedagógica lo mismo que los docentes.

VI. CONCLUSIONES

Se logró “determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno, con una relación significativa ($p < 0.05$) y moderada ($r = 0.573$)”.

Se estableció “la relación existente entre la comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno, con una significativa ($p < 0.05$) y moderada ($r = 0.518$)”.

Se pudo precisar “la relación existente entre la motivación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno, con una relación significativa ($p < 0.05$) y moderada ($r = 0.549$)”.

Se determinó “la relación existente entre el nivel de confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno”, con una relación significativa ($p < 0.05$) y moderada ($r = 0.358$)”.

Se logró “determinar la relación existente entre el nivel de participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N.º 01 de la UGEL Puno, con una relación significativa ($p < 0.05$) y moderada ($r = 0.526$)”.

VII. RECOMENDACIONES

A los directores de las instituciones educativas de la UGEL Puno, para que puedan fortalecer sus capacidades y solicitar cursos de capacitación relacionados a cómo superar el clima institucional en tiempos normales y de pandemia.

A los líderes pedagógicos de las instituciones educativas a que puedan realizar diferentes tipos de diagnóstico con respecto a la comunicación, la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores de las instituciones educativas que dirigen ya que el conocer estas situaciones ayudaran al directivo a tomar decisiones con respecto al tratamiento de su personal.

A los docentes de las instituciones educativas para que puedan comunicarse asertivamente con sus directores y poder expresar como se sienten y como pueden ser motivados.

A los trabajadores de las instituciones educativas para que puedan brindar confianza a sus compañeros de trabajo para hacer de este un lugar familiar.

A los futuros tesisistas para que puedan implementar nuevos mecanismos de participación en desempeño directivo en las instituciones educativas.

REFERENCIAS

- Abed Alah, M., Ali, K., Abdeen, S., Al-Jayyousi, G., Kasem, H., Poolakundan, F., Al-Mahbshii, S., & Bougmiza, I. (2021). *The psychological impact of COVID-19 on health care workers working in a unique environment under the umbrella of Qatar Red Crescent Society*. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07236>
- Arias Gómez, J.; Villasís-Keever, M. Á. & Miranda-Navales, M. G (2016). *The research protocol III. Study population*. *Rev. Alerg. Mex.*, 63(2), 201-6.
- Ayvar, Z., & Sánchez, D. (2020). *Educational Leadership of Director and Teacher Performance*. *Igobernanza*, 11(c), 55–78. <http://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view/74>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (3era ed.)*. Bogotá: Pearson Educación
- Bustamante, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M. del C. (2015). *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432–440. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000583>
- Contreras, O.; Garibay, N. (2020). *Comunicación Organizacional*. ORT. Sistema de Revistas y Publicaciones, 52.
- Destriajiningrum, J., & Mulyono, S. (2021). *The relationship among working environment, using personal protective equipment and arti on traffic police officers*. *Enfermeria Clinica*, 31, S230–S233. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.12.028>
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser*.
- Fernandez, J.; Puente, A. (2009). *La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu. Un analisis comparativo*. REIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 54.
- Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). *This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance*. *Journal of Business Research*, 117(May), 484–496. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.042>

- Fustamante, W. (2019). *San Ignacio de Loyola. Obtenido de Clima Organizacional en dos instituciones educativas públicas de Ventanilla - Callao, desde la perspectiva docente*:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8929/1/2019_Fustamante-Perez.pdf
- Gamboa-león, L. (2014). *Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia. Revista de Ciencias Empresariales de La Universidad de San Martín de Porres*, 5(1), 3–13.
- García Torres, D. (2019). *Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. Teaching and Teacher Education*, 79, 111–123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración*, 61.
- Gaytán, C.; López, S. (2021). *Participación pedagógica, comunitaria y social del profesorado de primaria en cuatro municipios de Chihuahua, México. Ciencia & Educación*, 112.
- Goicochea, D. C. (2018). *El Clima Organizacional Y El Desempeño Laboral Del Área De Recursos Humanos. Caso: Outsourcing Internacional. Global Business Administration Journal*, 2(2), 14.
- Gonzales, G. (2004). *Evaluación del Clima Escolar como Factor de Calidad. Madrid: La muralla.*
- Gonzalez, M. (2019). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil sistema de posgrado maestría en administración de empresas. obtenido de "Evaluación del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes en las unidades educativas privadas de la ciudad de Guayaquil"*:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13190/1/T-UCSG-POS-MAE-235.pdf>
- Herrera Díaz, M. E. (2020). *Clima de seguridad laboral y conductas de seguridad en una empresa de la industria del acero en el Perú. Industrial Data*, 23(1), 95–112. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i1.16467>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. (4Ta. ed.)*. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Huaynate, J.; Quispe, K. (2019). *Universidad Nacional de Huancavelica, facultad de Ciencias de la Educación Matemática, Computación e informática. obtenido de Clima Institucional en la Institución Educativa "América" del distrito de Ascensión, de la provincia y región Huancavelica 2019.*
- Huayta, P. (2018). Palomino Huayta, Edith Antonia ISSN: 2617-619X. 1, 45–57.
- Huerto, E. (2018). *Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de Clima organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Primaria de la Red N°9-UGEL 05-SJL-2018.*
- Kukreti, R., & Dani, R. (2021). *Determining the role of working environment, contextual factors and task characteristics in internship satisfaction of hospitality undergraduates. Materials Today: Proceedings, 46(xxxx), 11226–11229.* <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.02.514>
- Lobato, C. (2007). *La supervisión de la práctica profesional socioeducativa. Revista de Psicodidáctica, 50.*
- Lockward, A. (2011). *El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. Revista Ciencia y Sociedad. Republica Dominicana, 502.* <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.2423&rep=rep1&type=pdf>
- Maldonado, M.; Perez, I.; Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Revista RevInPost, 248.*
- Manzini, J. L. (1996). *Declaración de Helsinki. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-569X2000000200010#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20m%C3%A9dica%20est%C3%A1%20sujeta,vulnerables%20y%20necesitan%20protecci%C3%B3n%20especial.*
- Medina, A. (2017). *Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5611/1/T2266-MDTH-Medina-Incidencia.pdf>*
- Menarguez, H. (2004). *Revista Científica YACHAQ. Obtenido de Gestión del Gestión Educativa: Crisis y Desafíos. Consejo Nacional de Educación en Perú.*

- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Facultad de Educación. Unidad de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de san Marcos.
- MINEDU. (Marzo de 2014). *Ministerio de Educacion . Obtenido de Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Directivos construyendo escuela: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Morales,H.;Torres,A.;Zapata,E. (2017). *Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de psicología. Obtenido de Clima laboral dirigido a docentes del colegio Luis Carlos Galán Sarmiento de Inírida - Guainía*: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12241/1/2017_clima_laboral_dirigido..pdf
- Morales, M. (2018) *La Influencia del directivo docente en el clima laboral de la institución educativa barrio Santa Cruz Universidad de Medellín facultad de ciencias sociales y humanas programa maestría en educación Medellín*
- Monzón, G. (2021). *Liderazgo Transformacional Y Desempeño Directivo En Instituciones Educativas Públicas Del Cusco Transformational Leadership and Directive Performance in the Development of the Organizational Climate in Public Educational Institutions of Cusco*. Licencia Creative Commons, 1–13.
- Murillo,F; Roman,M. (2012). *Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú*. Revista Peruana de Investigación Educativa, 42. Obtenido de <https://revistas.siep.org.pe/index.php/RPIE/article/view/25>
- Narea, N y Paez, M (2015) *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la escuela vespertina Obando Pacheco*, en el año lectivo 2014 – 2015.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). *Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance*. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Ortiz, R. (2018). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Clima Organizacional y su Relación con el Estilo de Liderazgo*: <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

- Pajuelo, J. (2018) *Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio honores de San Martín de Porres*, 2018 Universidad Peruana de las Américas
- Palma, S. (1999). *Elaboración y validación de escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana*. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 3(1). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Palacio, C. (2019). *Rol del Gerente Educativo y su Interacción Comunitaria: una Perspectiva Sociocrítica*. *Revista Científica*, 102. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/393197333/Correa-2013>
- Ramírez, M. F. M., Ostos, J., & Arteaga, A. R. S. (2020). *Role of empowerment and identification with work teams in innovation climate*. *RAE Revista de Administración de Empresas*, 60(3), 183–194. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200302>
- Rivera, A.; Rincón, J.; Florez, S. (2018). *Percepción del Clima organizacional*. *Revista Espacios*, 5.
- Ramos, E. (2018) *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 6038*, Ugel 01, 2018 Universidad César Vallejo
- Seehapanya, S., Chaiear, N., Ratanawatkul, P., Samerpitak, K., Intarawichian, P., & Wonglakorn, L. (2021). *A Lung Granuloma Case Possibly Associated with a Working Environment: A Case Report*. *Safety and Health at Work*, 12(2), 268–271. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.03.001>
- Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. *Redalyc. Red de Revistas Científicas de América Latina. Cuadernos de Administración*, 61.
- Valencia, M. (2016). *Universidad Nacional del Altiplano. Escuela de Posgrado. Programa de Maestría. Maestría en Educación*. obtenido de la Relación del Clima Institucional y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Copani de la Provincia de Yunguyo.
- Wang, B., Xu, T., Gao, H., Ta, N., Chai, Y., & Wu, J. (2021). *Can daily mobility alleviate green inequality from living and working environments? Landscape and Urban Planning*, 214(January). <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2021.104179>

Yela Aránega, A., Del Val Núñez, M. T., & Castaño Sánchez, R. (2020). *Mindfulness as an intrapreneurship tool for improving the working environment and self-awareness. Journal of Business Research*, 115(May), 186–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.022>



ANEXOS

TÍTULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN: “CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA RED 01 DE LA UGEL PUNO, 2021”.

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				METODOLOGÍA
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES e INDICADORES	
¿Cuál es la relación existente entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 1 de la Ugel Puno?	Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.	Existe relación significativa entre el clima laboral y desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.	V.I. Clima Laboral	El clima laboral o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una I.E. y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela”. Martín (1999),	El clima laboral es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, fundamentado en una estructura y un proceso basado en la comunicación, la motivación, la confianza y la participación.	Comunicación - Valoración y/o revisión de la percepción. - Satisfacción de los procesos informativos	Tipo de investigación Correlacional Diseño de la investigación No experimental Enfoque Cuantitativo Nivel Correlacional Población 253 docentes, de género masculino
¿Cuál es la relación entre la comunicación y desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno?	Determinar la relación existente entre la comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.	Existe una relación significativa entre el nivel de comunicación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.				Motivación - Compensación - Seguridad - Oportunidades de desarrollo. - Trato recibido.	
¿Cuál es la relación entre la motivación y desempeño directivo, en las	Determinar la relación existente entre la motivación y	Existe una relación significativa entre el nivel de motivación y				Confianza - Trabajo efectivo - Metas compartidas	
						Participación - Reconocimiento de las decisiones.	

<p>instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la confianza y desempeño directivo, en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la participación y desempeño directivo, en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno?</p>	<p>el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.</p> <p>Determinar la relación existente entre el nivel de confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.</p> <p>Determinar la relación existente entre el nivel de participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.</p>	<p>el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.</p> <p>Existe una relación significativa entre el grado de confianza y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.</p> <p>Existe una relación significativa entre el grado de participación y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la red N° 01 de la Ugel Puno.</p>	<p>V..</p> <p>Desempeño Directivo</p>	<p>El desempeño del directivo es ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. MBDD Minedu.</p>	<p>El desempeño directivo comprende un desarrollo adecuado de competencias directivas y de liderazgo escolar, que pone a prueba su emocionalidad, liderazgo, manejo de personal, además de la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y un manejo adecuado de personal y de las relaciones interpersonales.</p>	<p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias - Gestión para las mejoras del aprendizaje - Convivencia democrática - Participación familia y comunidad - Evaluación sistemática. <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias enfocadas a la profesionalidad. - Acompañamiento sistemático al docente. 	<p>y femenino pertenecientes a la red N° 01 de la Ugel Puno.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra probabilística, quedará conformada por 103 directivos pertenecientes a la red N° 01 de la Ugel Puno.</p> <p>Técnicas</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento de recolección</p> <p>Cuestionario</p>
--	--	--	---------------------------------------	---	--	--	---

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
V1: Clima laboral	D1: Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • informativos • Valoración y/o revisión de la percepción. • Satisfacción de los procesos 	06	Muy bajo=1 Bajo=2 Regular=3 Alto=4 Muy alto=5	Malo 14-32 Regular 33-51 Bueno 52-70
	D2: Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Seguridad • Oportunidades de desarrollo. • Trato recibido. 	02		
	D3: Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo efectivo • Metas compartidas 	03		
	D4: Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de las decisiones 	03		
V2: Desempeño Directivo	D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias • Gestión para las mejoras del aprendizaje • Convivencia democrática • Participación familia y comunidad • Evaluación sistemática. 	10	Nunca=1 A veces=2 Normalmente=3 Con frecuencia=4 Siempre=5	Malo 25-58 Regular 59-91 Bueno 92-125
	D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias enfocadas a la profesionalidad. • Acompañamiento o sistemático al docente. 	15		



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD
EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20447873002
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PUNO	
Nombre del Titular o Representante legal: DAVID GREGORIO CORNEJO MAMANI	
Nombres y Apellidos	DNI: 29541868

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Clima laboral y desempeño directivo en instituciones educativas primarias de la red 01 - UGEL Puno, 2021	
Nombre del Programa Académico: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN	
Autor: Nombres y Apellidos; Amado Gutierrez Marianne Aurelia	DNI: 01324090

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Puno 01 de diciembre del 2021

Firma:




David G. Cornejo Mamani
DIRECTOR
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PUNO



(Titular o Representante legal de la Institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal “ f ” Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

“CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA RED 01 DE LA UGEL PUNO, 2021”.

Se está realizando un estudio que servirá para la elaboración de la tesis en maestría en Administración de la Educación cuyo objetivo es determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la Red de la Ugel Puno.

Por lo que le agradeceremos nos pueda responder cada una de las preguntas que le formularemos. La presente encuesta es anónima y será empleado sólo para los fines señalados.

Instrucciones: Por favor lea las instrucciones cuidadosamente y marque con un aspa sólo una opción, no hay respuestas correctas o incorrectas, solamente es su opinión personal. Gracias

Responda las siguientes preguntas:

SEXO: Masculino () Femenino ()

CONDICION LABORAL: Designado () Encargado ()

EDAD:

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

Instrucciones: Te presentamos un conjunto de ítems, marca con una **(X)** la alternativa correcta.

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto

Nº	Cuestionario	1	2	3	4	5
Dimensión: Comunicación						
1	¿Cuál es el nivel de la comunicación en la I.E.?					
2	¿Cuál es el nivel de comunicación con tus docentes a cerca de los contenidos, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión?					
3	¿Cuál es el nivel de respeto. que existe entre los miembros de tu I.E.?					
4	¿Cuál es el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la I.E.?					
5	¿Cuál es el grado de comprensión de la comunicación en tus docentes de la I.E.?					
6	¿Cómo considera que es el nivel de autonomía de sus docentes de su I.E.?					
Dimensión: Motivación						
7	¿Cuál es el nivel de motivación y reconocimiento que brinda al colectivo escolar en el establecimiento de metas centradas en los aprendizajes?					
8	¿Cuál es el nivel de sus relaciones interpersonales que se dan en su institución educativa.?					
Dimensión: Confianza						

9	¿A su criterio cuál es el grado de confianza que se vive en su I.E.?					
10	¿Cómo percibe el grado de sinceridad en los miembros de su institución educativa?					
11	La posibilidad de ocultar información. ¿En qué grado le parece que se oculta información?					
Dimensión: Participación						
12	¿Cuál es el nivel de participación en las actividades de la institución?					
13	¿Cuál es el grado de Participación en los trabajos colegiados de la Institución?					
14	¿Cuál es el nivel de su participación en las reuniones de trabajo del profesorado en su centro?					

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS

Instrucciones:

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con **un aspa (x)**:

0	1	2	3	4
Nunca	A veces	Normalmente	Con frecuencia	Siempre

Nº	Cuestionario	0	1	2	3	4
DIMENSIÓN 1 : Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes						
1	Diseño de manera participativa los instrumentos de gestión escolar					
2	Establezco metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.					
3	Genero un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente					
4	Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje					
5	Gestiono el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes..					
6	Gestiono el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa					
7	Implemento estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa..					
8	Conduzco de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					
9	Gestiono la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales					

10	Impulso una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua					
12	Desarrollo acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción					
13	. Asumo la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa					
14	Gestiono oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.					
15	Promuevo y lidero una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de la institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica.					
DIMENSIÓN 2 : Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.						
16	Estimulo las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas					
17	Refuerzo y apoyo las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación.					
18	Genero espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes					
19	Genera espacios y mecanismos para el trabajo de reflexión entre docentes					
20	Oriento y promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular					
21	Monitoreo y oriento el uso de estrategias en función del logro de las metas de aprendizaje					
22	Monitoreo y oriento el uso de recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje.					
23	Monitoreo y oriento el uso de efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje.					
24	Monitoreo y oriento el uso de materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje					
25	Monitoreo y oriento el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr.					

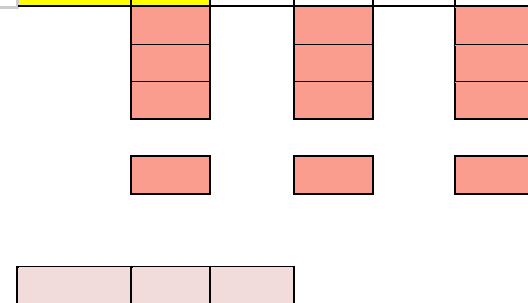
Gracias por sus aportes y su participación

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

		COMUNICACIÓN						TIVAC			CONFIANZA			PARTICIPACION											
		1	2	3	4	5	6	1	2	1	2	3	1	2	3	Total	Nive	D1	Nive	D2	Nivel	D3	Nivel	D4	Nivel
Condic-Lab	Edad	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i13	i14	i25	i26	i27	i25	i26	i27	Total	Nive	D1	Nive	D2	Nivel	D3	Nivel	D4	Nivel
1	50	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	36	1	17	1	5	1	7	1	38	3
1	51	3	3	2	3	3	2	4	4	1	3	2	2	2	4	38	1	16	1	8	1	8	1	42	3
2	46	2	3	3	3	3	4	4	5	5	4	2	2	1	4	45	1	18	1	9	1	7	1	49	3
1	54	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	51	1	24	2	7	1	12	1	55	3
1	54	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	2	2	4	52	1	25	2	9	1	8	1	56	3
2	52	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	41	1	17	1	7	1	9	1	44	3
2	53	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	48	1	22	2	6	1	10	1	52	3
2	59	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	49	1	20	2	8	1	10	1	52	3
1	55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	54	1	24	2	8	1	12	1	58	3
1	55	5	5	4	5	4	3	5	4	2	4	1	5	4	5	56	1	26	2	9	1	14	1	61	3
2	52	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	52	1	23	2	8	1	12	1	56	3
2	53	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	54	1	26	2	8	1	12	1	58	3

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes															Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.										Total	Nivel	D1	Nivel	D2	Nivel	
No	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24							i25
1	4	2	3	4	3	3	4	3	2	2	3	2	4	4	2	4	1	2	1	2	2	2	2	1	3	65	1	45	3	20	1
2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	3	4	2	2	2	2	2	3	79	2	53	3	26	2
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	74	1	46	3	28	2
4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	78	2	45	3	33	2
5	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	52	1	32	2	20	1
6	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	76	2	44	3	32	2
7	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	81	2	53	3	28	2
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97	2	57	3	40	3
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	2	61	3	39	3
10	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	86	2	54	3	32	2
11	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	79	2	49	3	30	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	97	2	60	3	37	3
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	99	2	61	3	38	3
14	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	70	1	47	3	23	1
15	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51	1	31	2	20	1

NUNCA 0
 A VECES 1
 NORMALMENTE 2
 CON FRECUENCIA 3
 SIEMPRE 4



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Luis Alberto Arcos Salazar

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Educación de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2021, aula 9T1, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: **“Clima laboral y desempeño directivo en Instituciones Educativas Primarias de la Red 01 de la UGEL Puno, 2021”**. y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Marianne A. Amado Gutiérrez
DIRECTORA (e)

Marianne A. Amado Gutiérrez

DNI 01324090

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: CLIMA LABORAL

El clima laboral o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una I.E. y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela". Martín (1999),

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Comunicación

- Valoración y/o revisión de la percepción.
- Satisfacción de los procesos informativos

Dimensión 2: Motivación

- Compensación
- Seguridad
- Oportunidades de desarrollo.
- Trato recibido.

Dimensión 3: Participación

- Trabajo efectivo
- Metas compartidas

Dimensión 4: Confianza

- Reconocimiento de las decisiones

Variable 2: DESEMPEÑO DIRECTIVO

El desempeño del directivo es ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. MBDD Minedu.

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

- Competencias
- Gestión para las mejoras del aprendizaje
- Convivencia democrática
- Participación familia y comunidad
- Evaluación sistemática.

Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

- Competencias enfocadas a la profesionalidad.
- Acompañamiento sistemático al docente.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

CLIMA LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 : Comunicación							
1	¿Cuál es el nivel de la comunicación en la I.E.?	X		X		X		
2	¿Cuál es el nivel de comunicación a tus docentes de los contenidos, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión?	X		X		X		
3	¿Cuál es el nivel de respeto. que existe entre los miembros de la I.E.?	X		X		X		
4	¿Cuál es el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la I.E.?	X		X		X		
5	¿Cuál es el grado de interpretación de la comunicación en tus docentes de la I.E.?	X		X		X		
6	¿Cómo considera que es el nivel de autonomía existente en su I.E.?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Motivación	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Cuál es el nivel de motivación y reconocimiento que brinda al colectivo escolar en el establecimiento de metas centradas en los aprendizajes?	X		X		X		
8	¿Cuál es el nivel de de trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en su institución educativa.?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 . Confianza.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿A su criterio cuál es el grado de confianza que se vive en su I.E.?	X		X		X		

9	¿Cómo percibe el grado de sinceridad en su institución educativa?	X		X		X	
10	La posibilidad de ocultar información. ¿En qué grado le parece que se oculta información?	X		X		X	
	DIMENSIÓN 4: Participación	X		X		X	
11	¿Cuál es el nivel de participación en las actividades de la institución?	X		X		X	
12	¿Cuál es el grado de Participación en los trabajos colegiados de la Institución?	X		X		X	
13	¿Cuál es el nivel de participación en las reuniones de trabajo del profesorado en su centro?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr ...LUIS ALBERTO ARCOS SALAZAR **DNI:** 01321431

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACION

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ...25... de ...OCTUBRE.. del 2021.

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: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


 Firma del Experto Informante
 CIP - 53409

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

DESEMPEÑO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 : Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes							

1	Diseño de manera participativa los instrumentos de gestión escolar	X		X		X	
2	Establezco metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X	
3	Genero un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente	X		X		X	
4	Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje	X		X		X	
5	Gestiono el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.	X		X		X	
6	Gestiono el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa	X		X		X	
7	Implemento estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	X		X		X	
8	Conduzco de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejoxra continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X	
9	Gestiono la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales	X		X		X	
10	Gestiono la información que produce la institución educativa y la empleo como insumo en la toma de decisiones institucionales.	X		X		X	
11	Impulso una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua	X		X		X	
12	Desarrollo acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción	X		X		X	
13	. Asumo la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa	X		X		X	
14	Gestiono oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X	

15	Promuevo y lidero una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de la institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 : Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Estimulo las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas	X		X		X		
17	Refuerzo y apoyo las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación.	X		X		X		
18	Genero espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes	X		X		X		
19	Genera espacios y mecanismos para el trabajo de reflexión entre docentes	X		X		X		
20	Oriento y promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular	X		X		X		
21	Monitoreo y oriento el uso de estrategias en función del logro de las metas de aprendizaje	X		X		X		
22	Monitoreo y oriento el uso de recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
23	Monitoreo y oriento el uso de efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		

16	Estimulo las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas								
17	Refuerzo y apoyo las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación								
18	Genero espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes								
19	Genera espacios y mecanismos para el trabajo de reflexión entre docentes								
20	Oriento y promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular								
21	Monitoreo y oriento el uso de estrategias en función del logro de las metas de aprendizaje								
22	Monitoreo y oriento el uso de recursos metodológicos en función del logro de las metas de aprendizaje.								
23	Monitoreo y oriento el uso de efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje.								
24	Monitoreo y oriento el uso de materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje								
25	Monitoreo y oriento el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr.								

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr: ...LUIS ALBERTO ARCOS SALAZAR DNI: 01321431

Especialidad del validador: ...DOCTOR EN ADMINISTRACION ...

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: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

...25... de ...OCTUBRE .. del 2021.



 Firma del Exponente Informante
 Ing. Víctor A. Arcos Salazar
 CP - 53408

CLIMA LABORAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	14

DESEMPEÑO DIRECTIVO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	25