

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UNIDAD DE  
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL EL COLLAO 2017**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:  
CLAUDIO AVELINO MAMANI YUCRA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN:  
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PROMOCIÓN: 2005 - II**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN

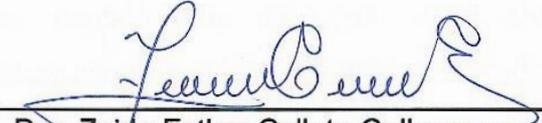
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UNIDAD DE  
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL EL COLLAO 2017

TESIS PRESENTADA POR:  
CLAUDIO AVELINO MAMANI YUCRA

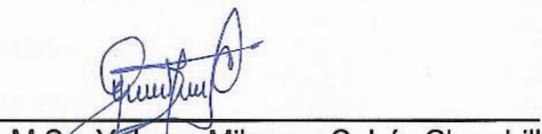
PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN:  
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE :   
Dra. Zaida Esther Callata Gallegos

PRIMER MIEMBRO :   
Dr. Vidnay Noel Valero Ancco

SEGUNDO MIEMBRO :   
M.Sc. Yobana Milagros Calsín Chambilla

DIRECTOR :   
M.Sc. Wido Willam Condori Castillo

ASESOR :   
Dr. Lino Vilca Mamani

Área: Administración educativa

Tema: Ensayo de los modelos de gestión educativa

Fecha de sustentación: 05/ Agosto: / 2019

## DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a Dios un ser maravilloso que me dio fuerza y la fe para salir adelante, Con infinito cariño y amor agradecimiento a mis padres Norberto y Sabina por darme vida.

A la memoria de mis padres: Norberto y Sabina, a quienes en todo momento los llevo en mi mente y corazón, cuando no tenía a quien acudir, sabía que podía contar con ellos, cuando todo se ponía difícil ahí estaban ellos a mi lado diciéndome que todo saldría bien, todo es posible, tú puedes Claudio, fueron las palabras de aliento y reto para seguir adelante.

A Marisol madre de mis hijos Vladimir y Christian, quienes son el motor de mi inspiración para culminar este trabajo de investigación.

A mis hermanos y hermanas Adela, Yolanda y Edgardo, Yeny, Yony, Wilson, Verónica y Roxana.

CLAUDIO

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi profundo agradecimiento y reconocimiento a nuestra primera casa superior de estudios de la región de Puno a la “UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO”, a la Facultad de Ciencias de la Educación, por ser parte de nuestra vida universitaria, al Programa de Segunda Especialización, por permitirme mi formación profesional al servicio de la humanidad. Agradecemos a los miembros del Jurado por las sugerencias y comentarios constructivos, al Asesor y Director de tesis por su orientación y tiempo, que hicieron posible la culminación del presente trabajo de investigación, a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Educación, quienes me brindaron los conocimientos necesarios para desenvolvemos profesionalmente en el campo laboral.

**CLAUDIO**

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| DEDICATORIA   |    |
| AGRADECIMIENTOS   |    |
| ÍNDICE GENERAL5   |    |
| ÍNDICE TABLAS   |    |
| ÍNDICE DE FIGURAS   |    |
| RESUMEN .....   | 11 |
| ABSTRACT .....  | 12 |
| I. INTRODUCCIÓN.....                                      | 13 |
| 1.1. Planteamiento del problema.....                      | 14 |
| 1.2. Definición del problema .....                        | 14 |
| 1.2.1. Problema general .....                             | 15 |
| 1.2.2. Problemas específicos.....                         | 15 |
| 1.3. Hipótesis de investigación .....                     | 16 |
| 1.3.1. Hipótesis general .....                            | 16 |
| 1.3.2. Hipótesis específicos .....                        | 16 |
| 1.4. Justificación del problema .....                     | 17 |
| 1.5. Objetivos de la investigación .....                  | 17 |
| 1.5.1. Objetivo General .....                             | 17 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos .....                        | 18 |
| II. REVISIÓN DE LITERATURA .....                          | 19 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....               | 19 |
| 2.1.1. Antecedentes a nivel internacional .....           | 19 |
| 2.1.2. Antecedentes a nivel nacional .....                | 23 |
| 2.1.3. Antecedentes a nivel local .....                   | 31 |
| 2.2. Marco teórico.....                                   | 34 |
| 2.2.1. Clima organizacional.....                          | 36 |
| 2.2.1.1. Definiciones de clima .....                      | 37 |
| 2.2.2. Factores del clima organizacional.....             | 37 |
| 2.2.3. Estructura .....                                   | 38 |
| 2.2.4. Relaciones interpersonales o de participación..... | 39 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.2.5  | Definiciones de organización .....   | 39 |
| 2.2.6  | Definiciones de clima organizacional .....   | 40 |
| 2.2.7  | Factores del Clima Organizacional .....  | 41 |
| 2.2.8  | Importancia del clima organizacional .....   | 42 |
| 2.2.9  | Desempeño directivo .....  | 43 |
| 2.2.10 | Marco de Buen Desempeño del Directivo.....   | 43 |
| 2.2.11 | Los propósitos que determinan el alcance del marco de buen<br>desempeño del directivo: .....       | 44 |
| 2.2.12 | Estructura del marco del buen desempeño del directivo. ....  | 44 |
| 2.3.   | Marco conceptual .....   | 46 |
| III.   | MATERIALES Y MÉTODOS .....   | 48 |
| 3.1.   | Ubicación geográfica del estudio.....  | 48 |
| 3.2.   | Periodo de duración del estudio .....  | 48 |
| 3.3.   | Procedencia del material utilizado .....   | 48 |
| 3.3.1. | Materiales y equipos a utilizados .....  | 48 |
| 3.3.2. | Técnicas e instrumentos de recojo de datos.....  | 48 |
| 3.3.3. | Tipo de Investigación .....  | 49 |
| 3.3.4. | Diseño de investigación .....  | 49 |
| 3.4.   | Población y muestra de investigación .....   | 50 |
| 3.4.1. | Población .....  | 50 |
| 3.4.2. | Muestra.....   | 51 |
| 3.5.   | Diseño estadístico para la prueba de hipótesis .....   | 52 |
| 3.6.   | Procedimiento .....  | 53 |
| 3.7.   | Variables .....  | 54 |
| 3.8.   | Análisis de los resultados.....  | 56 |
| IV.    | RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 57 |
| 4.1.   | Resultados .....   | 57 |
| 4.1.1. | Relación entre clima organizacional y marco del buen<br>desempeño directivo.....                   | 57 |
| 4.1.2. | Relación entre estructura y gestión de las condiciones para la<br>mejora de los aprendizajes ..... | 62 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1.3. Relación entre recompensa y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .....    | 67 |
| 4.1.4. Relación entre relaciones interpersonales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes ..... | 71 |
| 4.1.5. Relación entre identidad y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .....     | 75 |
| 4.2. Discusión.....  | 79 |
| CONCLUSIONES .....   | 81 |
| RECOMENDACIONES.....   | 83 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 85 |
| ANEXOS.....  | 92 |

## ÍNDICE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Población de directores y directoras de las instituciones educativas secundarias del ámbito de la UGEL El Collao – 2017.....      | 50 |
| Tabla 2 Clima organizacional en las IES. de la UGEL El Collao, 2017 .....   | 57 |
| Tabla 3 Marco del Buen Desempeño Directivo en las IES. de la UGEL El Collao, 2017 .....   | 58 |
| Tabla 4 Correlación entre Clima Organizacional y Marco del Buen Desempeño Directivo .....   | 59 |
| Tabla 5 Equivalencia entre correlación del Clima Organizacional y Marco del Buen...   | 59 |
| Tabla 6 Nivel de la estructura como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....                            | 62 |
| Tabla 7 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....                         | 63 |
| Tabla 8 Correlación entre estructura y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....                                | 64 |
| Tabla 9 Equivalencia entre correlación de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....          | 64 |
| Tabla 10 Nivel de recompensa como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....                              | 67 |
| Tabla 11 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....           | 68 |
| Tabla 12 Correlación entre recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .....               | 69 |
| Tabla 13 Equivalencia entre correlación de recompensa y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes ..... | 69 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 14 Nivel de relaciones interpersonales como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017.....                | 71 |
| Tabla 15 Correlación entre relaciones interpersonales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....                 | 72 |
| Tabla 16 Equivalencia entre correlación de relaciones interpersonales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes..... | 73 |
| Tabla 17 Nivel de identidad como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017.....                                 | 75 |
| Tabla 18 Correlación entre identidad y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.....                    | 76 |
| Tabla 19 Equivalencia entre correlación de identidad y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.....    | 76 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Nivel del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....  | 58 |
| Figura 2. Nivel del Marco del Buen Desempeño Directivo en las IES. de la UGEL El Collao .....   | 58 |
| Figura 3. Región crítica de la distribución “t” de student para la hipótesis general .....  | 61 |
| Figura 4. Nivel de la estructura como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....                          | 62 |
| Figura 5. Nivel de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....              | 63 |
| Figura 6. Región crítica de la distribución “t” de student para la primera hipótesis específica.....                                      | 66 |
| Figura 7. Nivel de recompensa como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....                             | 67 |
| Figura 8. Nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017 ..... | 68 |
| Figura 9. Nivel de relaciones interpersonales como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....             | 72 |
| Figura 10. Nivel de identidad como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017 .....                             | 75 |
| Figura 11. Región crítica de la distribución “t” de student Para la cuarta hipótesis específica.....                                      | 78 |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito contribuir al quehacer educativo y a reorientar el trabajo a partir de la dirección y liderazgo de las instituciones educativas del nivel secundario. Tiene como problema general: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y Marco de Buen Desempeño directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao - 2017?, el objetivo general es: Determinar la relación entre el clima organizacional y el Marco del Buen Desempeño del Directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao 2017, siendo los objetivos específicos: Establecer la relación entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao. Determinar la relación entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao. Identificar la relación entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao. Describir la relación entre las dimensiones de la identidad y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao. La metodología aplicada en cuanto a las técnicas e instrumentos de recojo de datos, se utilizó y aplicó dos cuestionarios a directores de las instituciones educativas secundarias del ámbito de la UGEL El Collao.

**Palabras claves:** *clima organizacional y desempeño directivo.*

## ABSTRACT

This research is aimed to contribute to the educational task and to redirect the work based on the direction and leadership in secondary educational institutions. As a general problem, we address the following question: What is the relationship between the organizational climate and the Good Performance Management Framework in educational institutions that belongs to UGEL El Collao - 2017 ?, The general objective is to determine the relationship between the organizational climate and the Good Performance Management Framework in educational institutions that belongs to UGEL El Collao 2017. The specific objectives are as follow: To establish the relationship between the dimensions of the structure and the management of the conditions for learning improvement in secondary institutions that belongs to UGEL El Collao. The second specific objective is to determine the relationship between the dimensions of the reward and the orientation of the pedagogical processes for learning improvement in secondary educational institutions that belongs to UGEL El Collao. The third specific objective is to identify the relationship between the dimensions of interpersonal relationships and the management of conditions for learning improvement in educational institutions that belongs to UGEL El Collao. And the fourth specific objective is to describe the relationship between the dimensions of identity and the orientation of pedagogical processes for learning improvement in educational institutions that belongs to UGEL El Collao. As a methodology applied in terms of data collection techniques and instruments in this investigation, we used two questionnaires that were applied to directors of secondary educational institutions that belongs to UGEL El Collao.

**Keywords:** *organizational climate and Performance Management Framework.*

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulada “Clima organizacional y desempeño directivo en las instituciones educativas secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local El Collao” se realizó teniendo de conocimiento del Manual de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Educación Coordinación de Investigación de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, con la finalidad de obtener el Título de Segunda Especialización en Gestión y Administración Educativa. El trabajo de investigación se estructura en cuatro capítulos:

En el primer capítulo: se propone diagnosticar sobre el Marco del Buen Desempeño Directivo que ocasionan una buena gestión educativa, con respecto al clima organizacional que asumen los directores y directoras del nivel secundaria del ámbito de la UGEL El Collao, el problema a través de su descripción, enunciado, justificación, objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo: se destaca sobre el clima organizacional en directores y directoras del nivel secundaria del ámbito de la UGEL El Collao, pretendiendo asumir una posición de análisis de los antecedentes, bases teóricas y conceptos básicos referentes al estudio, permite la concepción de definiciones y terminología básica para su comprensión, se presenta también, las hipótesis principales, específicas y las variables.

En el tercer capítulo: para concretizar el trabajo, se presenta la metodología empleada, el tipo de investigación, la población y muestra de estudio, por último se analiza la muestra empleada. La metodología empleada, técnicas e instrumentos de investigación se realizaron teniendo en cuenta los

procedimientos pertinentes a un diseño estadístico apropiado. En el cuarto capítulo: se presenta los resultados de la investigación, los cuales están expresados en cuadros, gráficos, tablas y figuras, para su mejor comprensión los que fueron importantes para probar las hipótesis planteadas.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Las instituciones educativas secundarias del ámbito de la UGEL El Collao, en la mayoría de las instituciones educativas del nivel secundaria no hay un buen clima institucional, debido a falta de liderazgo de parte de los directores y directoras; ya que no existe buen clima institucional y por lo tanto los estudiantes son perjudicados en cuanto a la mejora de los aprendizajes y con respecto al desempeño docente, existe muchos maestros y maestras que no son capacitados, actualizados, fortalecidos por parte de la UGEL, DRE Puno ni por parte del MINEDU, por lo tanto desconocen el Marco del Buen Desempeño Docente, desconocen las normas legales como: Ley N° 28044; Ley General de Educación, Ley N° 29944 Ley de la Reforma Magisterial y su Reglamentación D.S. N° 004-2013-ED.

### **1.2. Definición del problema**

El Proyecto Educativo Nacional, señala que se requiere una docencia funcional, transformadora en espacios de aprendizajes de valores, respeto y convivencia intercultural, que las instituciones educativas públicas logren una educación de calidad y una permanente reflexión sobre el desempeño docente y directivo y la práctica pedagógica con el fin de intervenirla, reorientarla. La nueva política curricular expresa trabajar en función a los 5 compromisos de gestión escolar, especialmente el clima organizacional, las instituciones educativas y el

directivo, estamos en tiempos modernos donde la globalización es muy importante, el avance científico y tecnológico, donde la humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en los aspectos: económicos, político y social, generando problemas en países en vías de desarrollo, así afectando a la educación en general, dando lugar a muchos paradigmas de reformas educativas y la intervención de otras organizaciones internacionales con miras de mejorar la calidad educativa. En las instituciones educativas el nivel secundario del ámbito de la UGEL El Collao del distrito de Ilave y por ende de la provincia de El Collao, el clima organizacional no funciona adecuadamente por falta de liderazgo pedagógico por parte de los directores y directoras de las instituciones educativas, sobre todo en las instituciones educativas con directores encargados. La falta del buen clima organizacional imposibilita y no permite mantener buenas relaciones interpersonales entre la comunidad educativa, no se logra el trabajo en equipo con un común, no se logra la convivencia escolar entre directores, docentes, padres de familia y estudiantes.

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y Marco de Buen Desempeño directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao - 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?

- b) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?
- c) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?
- d) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la identidad y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?

### **1.3. Hipótesis de investigación**

#### **1.3.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa y significativamente entre el clima organizacional y el marco de buen desempeño del directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao - 2017.

#### **1.3.2. Hipótesis específicos**

- a) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.
- b) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.
- c) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.

- d) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la identidad y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.

#### **1.4. Justificación del problema**

La investigación sirve para conocer la relación entre el clima organizacional y el Desempeño Directivo, la sociedad actual exige al docente, una educación de calidad, de cambio y de transformación, porque la ciencia y la tecnología.

Los motivos del cambio son estructurales; ya que obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir a la mejorar de los aprendizajes de los alumnos de EBR.

Porque la investigación científica es un proceso racional y sistemático que se realiza planificada con fines y objetivos, en el proceso de la investigación científica concurren con dinamicidad dialéctica la teoría y la práctica, como categorías universales que le dan fundamento y movimiento epistemológico, por consiguiente, la presente investigación permitirá indagar, descubrir la verdad y la relación que existente entre el clima institucional y el Desempeño docente.

#### **1.5. Objetivos de la investigación**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el Marco del Buen Desempeño del Directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao 2017.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer la relación entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.
- b) Determinar la relación entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.
- c) Identificar la relación entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.
- d) Describir la relación entre las dimensiones de la identidad y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes a nivel internacional

Flores (2014) en la tesis: “Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios”, consideró como objetivo examinar la relación entre el clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios, en una muestra representada por 96 docentes del Decanato de Humanidades y Artes de la mencionada universidad, utilizó el diseño no experimental, correlacional, de corte transversal, llegando a la conclusión que las dimensiones del clima laboral la que determinó más alto fue la de relaciones interpersonales, acompañada de claridad y coherencia en la dirección, sentido de pertenencia y valores colectivos. Aquí parece existir una contradicción entre los bajos niveles de compromiso laboral y la dimensión de pertenencia, pues es de suponer que quien desarrolla un alto grado de pertenencia en la organización debería también desarrollar algún tipo de compromiso, particularmente el compromiso afectivo. Las demás dimensiones del clima organizacional están vinculadas a las relaciones que mantiene y desarrolla el docente con sus compañeros laborales, sus jefes y demás personas de su entorno laboral, y con valores colectivos, es decir, que los docentes del decanato de Humanidades y Artes de la UCLA, perciben que las relaciones y los valores grupales constituyen un fortaleza dentro de su ambiente de trabajo.

Paz y Marín (2014) sustenta en sus tesis doctoral “Clima Organizacional de la IPS universidad Autónoma” de la Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de estudios sociales y empresariales, maestría en Administración de negocios. Su objetivo fue: determinar procesos de intervención del clima

organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización. Llegando a la conclusión: Tras el estudio realizado, con relación a los objetivos específicos, se concluye que, frente a la situación actual, el clima organizacional de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen, según el abordaje realizado en esta investigación y porque no hay sinergia entre ellas que permita que el clima organizacional favorezca el desarrollo de la institución y de quienes laboran en ella. Los resultados muestran ausencia o déficit en las prácticas para gestionar el talento humano (diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal), aspectos en los que las calificaciones obtenidas fueron bajas.

En otra investigación referida al clima organizacional de Martínez (2017) en su tesis doctoral: El Desarrollo Profesional de los Docentes de Secundaria de la Universidad Autónoma de Barcelona-España concluyen que el desarrollo profesional, es la actividad que realiza el docente con visión en la enseñanza y la investigación de su práctica, que da en su desarrollo beneficios, de grupo y colectivos, creando las condiciones para generar el bien común, a través de la colaboración y solidaridad entre los miembros de una comunidad educativa, con miras de bienestar social sustentable y permanente, que genera desarrollo profesional y personal, elevando el grado de satisfacción laboral, creando organizaciones de calidad en su cultura, clima y ambiente organizacional.

Por su parte Sierra (2015) en su tesis “El clima laboral en los colaboradores del área administrativa del Hospital Regional de Cobán”. De la universidad Rafael

Landívar, Facultad en Psicología Industrial/Organizacional (PD). Tuvo como objetivo general Establecer el Clima Laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz. El tipo de investigación será de tipo descriptiva. La investigación descriptiva, es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece. (Achaerandio, 2010).

Según Achaerandio (2010) la investigación descriptiva abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. Esta de igual manera busca la resolución de algún problema, o alcanzar una meta del conocimiento, suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente. Se utiliza también para esclarecer lo que se necesita alcanzar, como metas, objetivos finales e intermedios y para alertar sobre los medios o vías en orden a alcanzar metas u objetivos.

El diseño estadístico que se realizó fue la tabulación de los resultados del cuestionario del Clima Laboral, través de Microsoft Excel; iniciando el proceso con una hoja llamada tabulación y en otra hoja llamada factores, se realizó un cuadro estadístico el cual está relacionado con la hoja de tabulación, a través de fórmulas (=tabulación K35) para luego realizar las gráficas de columnas apiladas. Llegando a la conclusión: Se estableció que el clima laboral del área administrativa del Hospital Regional de Cobán se encuentra favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo se encontró todavía un tanto deficiente los factores de orientación a la calidad y la remuneración. Se estableció que los aspectos que influyen de forma positiva en la comunicación son las sugerencias así como la libertad para hablar con el jefe.

Por su parte Villavicencio (2015) realizó la investigación “Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México”, la investigación llegó a las siguientes conclusiones: validez del contenido de este instrumento es representativo de la propiedad que se mide, se analizó ítem a ítem, tanto en cuanto a su estructura gramatical y su presentación como revisando que estos fueran muestras de comportamientos representativos de lo que se pretendió medir. Validez ecológica. Adicionalmente y por la relevancia que conlleva, se hace énfasis en que se cumplió también con el tipo de validez ecológica. Al respecto el diseño de la investigación consideró adecuadamente las circunstancias que de modo natural se dan en el contexto del fenómeno a estudiar. En este sentido, la información para la elaboración del cuestionario y los datos obtenidos en la medición del clima organizacional provienen de los empleados en situaciones que le son naturales.

Díaz (2015) realizó la investigación “La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México”. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el

trabajo. Y Entre el factor competitividad de la motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

Rodríguez (2014) realizó la investigación “Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaria de Desarrollo Social del Gobierno Federal, en la Universidad Nacional Autónoma de México”. La investigación llegó a la siguiente conclusión: En cuanto a los resultados presentados por parte de la función pública posicionan a la SEDESOL en el 14 de 20 dependencias gubernamentales, lo que significa que el clima organizacional y cultura organizacional es favorable pero requiere implementar de forma eficaz acciones que le den una posición mejor en esta evaluación y así mejorar la imagen de ésta en lo interno y en lo externo.

### **2.1.2. Antecedentes a nivel nacional**

Por su parte Pérez y Rivera (2015) en sus trabajo de investigación: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de la Amazonía Peruana, periodo 2013” consideró como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, para ello formuló como hipótesis que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, en una muestra conformada por 107 trabajadores de las diferentes áreas de las ciudades de

Iquitos y Pucallpa, utilizó el diseño no experimental - transaccional, llegando a las siguientes conclusiones: Existe un nivel medio o moderado de clima organizacional de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013.

Quispe (2014) en su trabajo de investigación: “Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado en el año 2013”, consideró como objetivo analizar de qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Villa María del Triunfo en el año de 2013., para ello formuló como hipótesis que el clima laboral se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”., en una muestra conformada por 346 entre trabajadores y estudiantes de las Carreras Profesionales de Contabilidad, Computación, enfermería, Farmacia y Mecánica. utilizó el diseño correlacional no experimental y de enfoque cuantitativo., llegando a la conclusión que existe una relación significativa entre las variables Clima laboral y Percepción de la imagen institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado.

Espejo (2016) trabajo de investigación en la Universidad Peruana los Andes, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, escuela profesional de Administración y Sistemas, Huancayo Perú, en su tesis: “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014”. Planteó como objetivo: Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección

Regional de Agricultura Junín – 2014. Su hipótesis general fue planteado de la siguiente manera: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. La metodología utilizada fue el diseño no experimental, ya que solo se observó los fenómenos, fue transversal porque los datos se tomaron en un solo momento de la investigación fue descriptivo, correlacional, porque se detalló la situación encontrada y fue correlacionada. La conclusión principal a la que arribo en la investigación que se determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño.

Otra investigación de Millán y Montenero (2017) en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de Chiclayo del 2016”, de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo escuela de Administración de Empresas, Chiclayo Perú. El objetivo fue planteado de la siguiente manera El objetivo general de la presente investigación fue: determinar si existe relación positiva en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de la ciudad de Chiclayo. Llegando a la conclusión El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral por ser ambos factores fundamentales para la armonía institucional, al realizar el análisis de la clínica Oncorad se obtuvieron los siguientes resultados: La variable Clima Organizacional sus dimensiones mayores valoradas fueron; Involucramiento Laboral con 4,049% y Comunicación con 3,966% y las menos valoradas fueron; Autorrealización con

3,851% y Supervisión con 3,891%. Así mismo para la variable de Satisfacción Laboral, entre las dimensiones más valoradas fueron Significación de la Tarea con 4,317% y Condiciones de Trabajo con 4,207% y las de menor valor para los colaboradores estimaron Beneficios Económicos con 4,042% y Reconocimiento Personal y/o Social con 4,129%. El Análisis Factorial Confirmatorio de la variable Satisfacción Laboral mostró evidencia que existe una elevada aproximación entre el modelo teórico y los resultados obtenidos en la investigación.

Por su parte Quispe (2015) en su trabajo de investigación titulado: "Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015." Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral; es decir, en qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas, la metodología corresponde al enfoque cuantitativo, que se centraliza en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos. Conclusión se evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

Tupino (2014) en su tesis titulada: “Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional en las II.EE. de la Red N° 08, UGEL N° 05 Distrito de SJL. Lima; 2012”. Esto se realizó en la Universidad Cesar Vallejo, Ciudad Lima Perú, cuyo propósito cuyo objetivo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 53 docentes. El instrumento para medir ambas variables: Los estilos de liderazgo y el clima organizacional se utilizó el cuestionario y la técnica empleada fue la encuesta. Llegando a la siguiente conclusión: se aprecia que existe un índice de correlación positiva baja a nivel 0,333 lo indica que existe una relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional. Con respecto la prueba de hipótesis el valor  $05 .0 < 015.0 p$ , es decir existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las II.EE. de la Red N° 08, UGEL N° 05 distrito de SJL. Lima; 2012.

Sánchez (2017) en sus tesis titulado “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 “Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima: 2017. Planteo como objetivo general: determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 “Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017. La hipótesis general que planteo fue que existe una relación directa, positiva y significativamente entre el clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 “Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017. En cuanto a la metodología fue utilizada cuantitativa de tipo básica, de tipo correlacional por que examina la relación

entre el clima social familiar y las habilidades sociales, el diseño de trabajo fue no experimental de corte transversal o transaccional, llegando a la conclusión: Los resultados del objetivo general: Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva según rho de Spearman = 0,800 entre las variables: Clima organizacional y desempeño docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación muy alta. En cuanto a la significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,01 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por su parte Quispe (2015) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015” de la universidad nacional José María Arguedas, Facultad de ciencias de la empresa Escuela Profesional de Administración de Empresas, Andahuaylas, Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015, la hipótesis general que planteó fue Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. La metodología utilizada en la presente investigación corresponde al enfoque cuantitativo, que se centraliza en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos. El presente estudio responde al tipo de investigación correlacional, ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño

laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables. El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transeccional correlacional; no experimental las cuales no fueron provocadas intencionalmente; transeccional y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad. Llegando a la siguiente conclusión principal Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

Por su parte Bardales (2016) en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui, Año 2015”, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Mariscal Cáceres – Juanjui, Año 2015. La hipótesis general fue planteado de la siguiente manera existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres –

Juanjui, 2015. La metodología utilizada en la presente investigación fue correlacional y llegó a la siguiente conclusión principal: En la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – juanjui Año 2015, existe una relación directa y significativa entre la variable desempeño laboral con la variable clima organizacional, sustentada en el coeficiente de correlación de Pearson  $R$  es igual a 0.511 y ratificada con el p valor que es 0.030.

Ramírez (2017) en su tesis de maestría “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017”, de la escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Perú, tuvo como objetivo general determinar relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017. Su hipótesis general fue planteada que existe relación significativa entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia territorial Huallaga Central – juanjui, año 2017. Utilizando una metodología de tipo descriptivo correlacional, donde llegó a la siguiente conclusión principal el clima organizacional suscitado en la Gerencia territorial Huallaga Central – Juanjui, es inadecuada en un 50%, es decir para 10 colaboradores, debido al incumplimiento de las funciones, por la falta de responsabilidad en cuanto al tiempo oportuno de las funciones efectuadas. Asimismo, las relaciones interpersonales entre los colaboradores es la inadecuada causando distinciones entre los mismos.

Vásquez (2015) en su tesis: “Clima organizacional y la calidad de servicio de las sedes judiciales de Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Lamas y Tarapoto del distrito Judicial de San Martín – 2015. Universidad Cesar Vallejo.

Tarapoto. Perú. Tuvo como objetivo principal conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de servicio de las sedes judiciales, asimismo se tuvo como muestra 117 colaboradores, las cuales se le aplicaron una encuesta y entrevista. Se llegó a determinar la existencia de una relación entre las variables clima organizacional y calidad de servicio dentro de las Sedes Judiciales de Nueva Cajamarca, rioja, Moyobamba, Lamas y Tarapoto del distrito Judicial del departamento de San Martín, en el periodo 2015, ello debido a que tras aplicar la prueba de Rho-Spearman, el valor “p” (valor de significancia = 0.030) obtenido es menor a 0.05. Así mismo, debido muy fuerte. (p.21).

### **2.1.3. Antecedentes a nivel local**

Por su parte Edward, (2014) en su trabajo de investigación titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral”, sustenta una tesis de maestría de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, concluye que se determinó que es positiva, fuerte y significatividad entre clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la UGEL Puno, en este sentido establece que el clima organizacional puede determinar o condicionar el comportamiento del personal y puede favorecer o desfavorecer el grado de desempeño laboral

Otra investigación referida a Influencia organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de transportes y comunicaciones, Zapana, (2015) sustenta una tesis de maestría en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, concluye que existe una influencia significativa del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección

regional de transportes y comunicaciones vivienda y construcción. Es importante mencionar que los trabajadores son parte fundamental para el desarrollo y el cambio dentro de la Institución de tal forma que en un agradable ambiente de trabajo, se tendrá un excelente desempeño laboral tanto individual y colectivo.

Araca (2014) Otra investigación referida a satisfacción laboral en docentes de educación Primaria emblemáticas de la ciudad de Puno, sustenta en su tesis de Maestría en la Universidad Nacional del Altiplano, concluye que el trabajo de las docentes de las Instituciones emblemáticas, tienen un nivel de satisfacción laboral bajo en un 49%, 32% es el nivel medio, y un 15% nivel de satisfacción, y un 4% nivel alto, estos datos reflejan que las relaciones con los superiores son aceptables.

Reyes (2015) en su trabajo de investigación titulada: “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal de la empresa electro Puno S.A., año 2014” de la universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de la ciudad de Juliaca, de la Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de Administración y Marketing, Puno Perú. Su objetivo fue Analizar la cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal de la empresa ELECTRO PUNO S.A.A. - Puno, año 2014, su hipótesis general fue la cultura organizacional es débil por tanto existe insatisfacción laboral del personal de la empresa ELECTRO PUNO S.A.A., Puno, año 2014. La metodología utilizada en la investigación fue el diseño que se aplicó es el diseño no experimental – transversal, puesto que no se ha manipulado deliberadamente ninguna de las variables propuestas en este estudio, solo se ha realizado una observación de

variables en su ambiente natural, por tratarse de un análisis de datos en un momento dado. Llegó a la conclusión las Características Dominantes; que tiene la organización es un lugar muy personal, es como una familia donde las personas disfrutan de la compañía de otros. Siendo esta característica se encuentra dentro del modelo de la Cultura de tipo CLAN.

Por su parte Ortiz (2016) en su tesis “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del cuartel general de la cuarta Brigada de Montaña de la región de Puno, año 2016” de la universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de Administración y Marketing, Puno - Perú. Su objetivo encontrar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del Cuartel General de la cuarta Brigada de Montaña de la Región de Puno, año 2016, planteándose como hipótesis general La influencia del clima organizacional, en la satisfacción laboral del Cuartel General de la cuarta Brigada de Montaña de la Región de Puno, año 2016, es muy bajo. La metodología utilizada en la presente investigación se aplicó el método deductivo según plantea (Dávila, 2006), porque permite realizar el análisis teórico. El tipo de investigación según su finalidad es de tipo aplicativo, como menciona (Sierra, 2002), por su finalidad sean básicos y aplicativos, para este trabajo de investigación es de tipo aplicativo, es de nivel correlacional - causal. Llegando a la siguiente conclusión principal Existe inconformidad por parte de los trabajadores del Cuartel General de la cuarta Brigada de Montaña, donde se ha encontrado que la influencia del clima laboral respecto a la satisfacción laboral es de muy bajo en 11,4%, aunque lo ideal sería que la influencia del clima laboral en la satisfacción laboral, sea muy alto en grupo, donde exista una fluida comunicación, el

ambiente sea mucho más dinámico, la toma de decisiones sea totalmente muy significativo entre todos los miembros de la organización.

Según Soto (2018) en su tesis “Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal del hotel Royal INN, de la ciudad de Puno 2015”, de la escuela profesional de Turismo, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú. Se planteó como objetivo general analizar el clima laboral y su influencia ejercida en la satisfacción laboral del personal del hotel Royal Inn de la ciudad de Puno, 2015 y como hipótesis general fue el clima laboral influye significativamente en la satisfacción laboral del personal del hotel Royal Inn de la ciudad de Puno-2015, la metodología utilizada en la presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, el diseño de la investigación es descriptivo transaccional. La conclusión a la que llegó fue: los resultados reflejan la percepción de los trabajadores en cuanto a un clima laboral determinado por lo tanto genera un sentimiento de insatisfacción con su centro laboral. La mayoría de los trabajadores (70.4%) consideran como un mal clima laboral por lo que el ambiente para desarrollar sus actividades laborales con eficacia es denso y poco favorable, no hay en equipo de trabajo y tiene una alta rotación del personal; y a la vez se sienten insatisfechos entonces existe relación significativa ( $p=0.05$ ) entre las variables estudiadas, por lo tanto se acepta la hipótesis planteada puesto que el clima laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores, del hotel.

## **2.2. Marco teórico**

El Proyecto Educativo Nacional, señala que se requiere una docencia funcional, transformadora en espacios de aprendizajes de valores, respeto y convivencia

intercultural, que las instituciones educativas públicas logren una educación de calidad y una permanente reflexión sobre el desempeño directivo y la práctica pedagógica con el fin de intervenirla, reorientarla y mejorarla. La nueva política curricular expresa trabajar en función a los 5 compromisos de gestión escolar, especialmente el clima organizacional, las instituciones educativas y el directivo, estamos en tiempos modernos donde imperan el paradigma de la globalización, avance científico y tecnológico, donde la humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en los aspectos: económico, político y social; generando problemas en países en vías de desarrollo, así afectando a la educación en general, dando lugar a muchos paradigmas de reformas educativas y la intervención de otras organizaciones internacionales con miras de mejorar la calidad educativa.

En las instituciones educativas secundarias del ámbito de la UGEL El Collao, el clima organizacional no está funcionando por falta de liderazgo pedagógico por parte de las directoras de las instituciones educativas, sobre todo en las instituciones multigradas. El clima es desfavorable no permite mantener buenas relaciones interpersonales entre la comunidad educativa, no se logra el trabajo en equipo con un fin común, no se logra la convivencia intercultural entre directivo, docentes, padres de familia, personal administrativo y estudiantes.

Los especialistas de la UGEL El Collao, al inicio de las labores escolares del año 2018, en una entrevista, exhortó el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, sobre todo el de mantener un buen clima institucional, esto debido que al finalizar el año 2017, observé que las constantes quejas que llegan a las oficinas de los especialistas del nivel secundaria son sobre ruptura

de relaciones humanas, actitudes negativas de docentes y personal administrativo, quejas de la mala administración y abuso de autoridad. Este contexto de convivencia se observa en la mayoría de docentes y directoras, por ende este influye en el comportamiento de padres de familia y estudiantes que se encuentra recibiendo una educación formal.

### **2.2.1 Clima organizacional**

Para definir que es un clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Primero, analizaremos el término clima, después organización y, finalmente definiremos clima organizacional.

Para Robbins (2000) el “clima es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra”.

En opinión de Farjat (1998) “la palabra clima se refiere más a lo perceptual, a la atmósfera en que se desenvuelven las personas que están en un ambiente físico determinado”.

Según Alves (2000) el “clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento”. Por su parte Alvarado (2003) dice que el “clima es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización”.

### **2.2.1.1 Definiciones de clima**

Para Robbins (2000) el “clima es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra” (p. 35), sin embargo Farjat (1998) considera que: “la palabra clima se refiere más a lo perceptual, a la atmósfera en que se desenvuelven las personas que están en un ambiente físico determinado” p. 68). Pero el clima va mucho más allá, según Alves (2000) el “clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (p.124) de igual forma Alvarado (2003) manifiesta que el “clima es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización” (p. 95).

### **2.2.2 Factores del clima organizacional**

Para Litwin y Stinger (1998) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.

Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.

Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.

Por su parte, Robbins (2002) coincide en que el individuo, el grupo, los procesos y la estructura son componentes fundamentales del clima organizacional, indicando que los mismos tienen influencia en el comportamiento de los trabajadores; especificando lo siguiente:

### **2.2.3 Estructura**

En cuanto a la estructura esta contribuye a explicar el comportamiento. En la medida en que existe un diseño estructural, los trabajadores tienen claro que deben hacer, como deben hacerlo, a quien le reportan y a quien acudir en caso de problemas, esto moldea sus actitudes y los motiva a mejorar su desempeño. En otra perspectiva, los autores, como Chiavenato (2000), sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Por su parte, Brunnet (2002) indica la existencia de diversos factores que integran el clima organizacional, los cuales son investigados dependiendo de las características de cada organización. En este sentido, el autor refiere las siguientes dimensiones de la variable:

#### **2.2.4 Relaciones interpersonales o de participación**

Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. También incluye el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

#### **2.2.5 Definiciones de organización**

Para James (1996) la organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p. 9). Además el primer paso crucial para organizar, menciona nuevamente James (1996), es el proceso de diseño organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p.9), sin embargo García y Medina (2008, p. 190), manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados

En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo).

### **2.2.6 Definiciones de clima organizacional**

Para Peiro (2004) el clima organizacional como el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización (p. 127), Se puede mencionar que el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, sin embargo Chiavenato (2009) el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización (p. 321)

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización (Chiavenato, 2009, p. 319).

Respecto al clima organizacional, se analiza su definición, dimensiones, tipos, funciones, importancia, entre otros aspectos esenciales que determinan las opiniones de diversos autores en el área, con énfasis en los planteamientos de Brunnet (2002), quien constituye el autor base del presente estudio, pero el clima organizacional va mucho más, según Goncalves (1999) refiere que de todos los

enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Por ello, el autor antes mencionado define el clima organizacional como la resultante de las percepciones que tiene el trabajador sobre el ambiente de la organización, lo cual afecta su comportamiento.

### 2.2.7 Factores del Clima Organizacional

Son diversos los planteamientos de los autores sobre los elementos, factores o dimensiones que integran el clima organizacional. En este sentido, Litwin y Stinger (2001) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a) **Estructura.-** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- b) **Responsabilidad.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- c) **Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- d) **Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- e) **Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- f) **Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- g) **Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos.-** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. En consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la institución. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral.

### 2.2.8 Importancia del clima organizacional

Desde la perspectiva de Goncalves (1999) la importancia del clima organizacional radica en que el mismo puede generar consecuencias organizacionales, tanto favorables como desfavorables, facilitando o limitando el logro de los objetivos previamente establecidos en la gestión.

Asimismo, Aguado (1998) indica que el clima organizacional es uno de los principales factores que determinan la productividad, la motivación, el

ausentismo y la satisfacción en el trabajo. El autor indica que un clima favorable mejora la calidad de vida del trabajador.

Para Robbins (2000) el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El mismo autor afirma que, la importancia de esta información se basa en la comprobación de que dicho clima influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **2.2.9 Desempeño directivo**

Montenegro (2003) señala que el “desempeño es un conjunto de acciones concretas”. Por lo tanto, el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

**Desempeño**, es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: actuación observable, en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.

### **2.2.10 Marco de Buen Desempeño del Directivo**

Definición y propósitos Proceso de construcción Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo Dominios, Competencias y Desempeños.

**Lineamientos.** El Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

**Propósitos.** Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.

Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

#### **2.2.11 Los propósitos que determinan el alcance del marco de buen desempeño del directivo:**

- a) Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
- b) Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
- c) Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

#### **2.2.12 Estructura del marco del buen desempeño del directivo.**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo estructurado dos dominios, siete competencias y veintiún desempeños.

**Dominios.** Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela.

**Competencias.** Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”

**Dominio 1:** Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

**Competencia 1.** Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

**Competencia 2.** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizaje.

**Dominio 2:** Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

**Competencia 3.** Favorece las condiciones operativas que aseguren

aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

**Competencia 4.** Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

**Desempeños.** Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad (3) logro de determinados resultados.

### 2.3. Marco conceptual

**Clima organizacional:** Según Peiro (2004) manifiesta que “el clima organizacional como el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización”. Se puede mencionar que el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo.

**Definiciones de Organización:** Para James (1996) la organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes”. Además, el primer paso crucial para Organizar, menciona nuevamente James (1996, p. 9) es el proceso de diseño organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara

a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”

**Marco del buen desempeño del directivo:** El marco de buen desempeño del directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Ubicación geográfica del estudio

El presente estudio se realizó en las instituciones educativas del nivel secundarias de la UGEL El Collao en la provincia de Ilave, departamento y región Puno.

#### 3.2. Periodo de duración del estudio

El estudio se realizó durante el año 2017 con los siguientes procedimientos: Elaboración del proyecto, presentación del proyecto, aprobación del proyecto, corrección del proyecto por los jurados, ejecución del proyecto durante dos meses, turno mañana y tarde, la aplicación de los instrumentos y análisis e interpretación de los resultados, redacción del informe.

#### 3.3. Procedencia del material utilizado

##### 3.3.1. Materiales y equipos a utilizados

Dado que el presente estudio no es de tipo experimental, sólo se utilizó los instrumentos de recojo de datos que, en este caso, vienen a ser dos cuestionarios.

##### 3.3.2. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

Las técnicas e instrumentos de recojo de datos fueron la encuesta y la escala de opinión.

**Encuesta:** La encuesta es una técnica de uso frecuente para recoger datos de las personas a quienes se investiga. Según Ander (2003) la encuesta es una técnica que contiene preguntas referidas a los asuntos que el investigador quiere saber y que están dirigidas a determinadas personas. La fuente de datos

en una encuesta son las personas consideradas en la población o muestra de estudio. El instrumento de esta técnica es el cuestionario de preguntas.

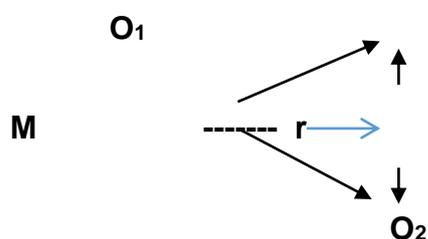
### 3.3.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación al que corresponde el presente trabajo, según su propósito es la investigación básica. Carrasco (2004) sostiene que este tipo de investigaciones los resultados de la investigación deben incrementar los conocimientos ya existentes.

En el caso de la presente investigación debe servir para conocer el grado de relación existente entre el clima organizacional y el desempeño directivo.

### 3.3.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se asume es el diseño correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde: M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1: Clima organizacional.

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2: Marco del Buen Desempeño Directivo.

r = Correlación entre ambas variables.

Según Sánchez y Reyes, (1998) “La investigación descriptivo - correlacional, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos *observados*”.

También, Hernández y otros (2006) el diseño correlacional describe entre dos o más categorías, concepto o variables en un momento determinado. En el caso de la presente investigación se pretende describir y correlacionar las dos variables señaladas.

### 3.4. Población y muestra de investigación

La población de estudio está conformada por las docentes y los directivos de las instituciones educativas secundarios del ámbito de la UGEL El Collao.

#### 3.4.1. Población

Para Oseda (2011) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. (p.142).

Carrasco (2009) sostiene que la población es el “conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (p. 236).

En el caso de nuestro proyecto de investigación, la población estará constituida por 40 directores y directoras de las instituciones educativas del nivel secundaria de la UGEL El Collao en el año escolar 2017.

**Tabla 1**

Población de directores y directoras de las instituciones educativas secundarias del ámbito de la UGEL El Collao – 2017

| <b>DIRECTORES DE LA UGEL EL COLLAO – 2017</b> |                       |
|---|-----------------------|
| NIVELES EDUCATIVOS                            | Nº DE DIRECTORES (AS) |
| Educación Secundaria                          | 40                    |
| <b>TOTAL DIRECTORES</b>                       | <b>40</b>             |

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la UGEL EL Collao – 2017.

Según la Tabla 1, la población de estudio está constituida por 40 directores y directoras del nivel secundario del ámbito de la UGEL El Collao. Dado que esta población es de tamaño pequeño, no se trabajó con ninguna muestra representativa.

### **3.4.2. Muestra**

Para Oseda (2011) la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población (p. 144).

Según Carrasco (2009) la muestra “es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p. 237).

El tipo de población que se tomará será el muestreo probabilístico, porque es el más común de procedimientos de muestreo, aquí cada miembro de la población tiene una posibilidad igual e independiente de ser seleccionado como parte de la muestra.

Para el presente proyecto de investigación la muestra estará constituida por 40 directores (as) de las instituciones educativas del nivel secundaria de la UGEL El Collao.

Muestreo probabilístico

Para poblaciones finitas

Tamaño de la muestra

Cuando:  $Z = 1.96$   
 $N = 40$   
 $P = 0.5$   
 $Q = 0.5$   
 $E = 0.05$

$$n_0 = \frac{Z^2 N.P.Q}{Z^2 P.Q. + (N-1)E^2} = \boxed{40}$$

### 3.5. Diseño estadístico para la prueba de hipótesis

Para probar o contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas de la investigación se utilizará la “r” de Pearson y la “t” de Student, que son paquetes estadísticos para investigaciones correlacionales y el diseño a seguir son los siguientes procedimientos:

- Diseño de los instrumentos para recoger datos.
- Obtención de datos de las variables de investigación.
- Descripción de las variables en estudio; haciendo uso del método estadístico: tablas de distribución de frecuencias, representación gráfica, análisis e interpretación respectiva.
- Se encontrará el coeficiente de correlación entre las variables de estudio y sus dimensiones.
- Se interpretará el coeficiente de correlación entre las variables, permitiendo una mejor comprensión de la realidad.

- Se realizará la prueba de hipótesis para la significancia del coeficiente de correlación.

Para tomar la decisión más adecuada frente a la hipótesis estadística, se utilizará el programa SPSS, versión 20 para calcular los siguientes estadígrafos:

- Planteamiento de hipótesis
- Nivel de significancia o riesgo:
  - $\alpha=0,05 = 5\%$ .
  - Valor crítico (“t” de tabla) = 1,993
- Cálculo del estadístico de prueba
- Criterio de decisión estadística
- Conclusión estadística

Para el cálculo del coeficiente de correlación se utilizará la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

### 3.6. Procedimiento

El plan de recolección de datos se realizó a través de la aplicación de los instrumentos de investigación que son los cuestionarios de clima institucional y el desempeño directivo. Luego de haber obtenido la información requerida, se pasó a la sistematización de la información, para presentar los resultados de la investigación.

3.7. Variables

| VARIABLES                                   | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DIMENSIONES   | INDICADORES   | ESCALA VALORATIVA  | INSTRUMENTOS                    |
|---|--|---|---|--|---------------------------------|
| <p>Variable 1:<br/>Clima Organizacional</p> | <p>Clima organizacional: Brunnet, L. (2002) "Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad".<br/>Goncalves, A. (1999) es "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" (p.2).<br/>Pérez de M. I. (2004) es "Un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales".</p> | <p>1.1. Estructura.</p> <p>1.2.Recompens</p> <p>1.3. Relaciones interpersonales.</p> <p>1.4. Identidad.</p> | <p>1.1.1. La institución educativa cuenta con su reglamento interno.<br/>1.1.2. Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.<br/>1.1.3. Participan todos los integrantes de la institución educativa al momento de la decisión.<br/>1.1.4. Las decisiones son tomadas en asambleas oportunamente.<br/>1.1.1. Se respetan las diversas opiniones constantemente.<br/>1.2.1. Hay reconocimiento por el esfuerzo académico oportunoamente.<br/>1.2.2. Hay reconocimiento por el desarrollo profesional.<br/>1.2.3. Hay recompensa por mi esfuerzo en mis deberes que cumpla.<br/>1.3.1. Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.<br/>1.3.2. Cooperación entre colegas y miembros de la institución educativa.<br/>1.3.3. Buenas relaciones humanas de forma permanente.<br/>1.3.4. La motivación por el trabajo que se realiza es permanente.<br/>1.4.1. Identidad con la institución educativa en todo momento.<br/>1.4.2. Compromiso con la institución educativa.<br/>1.4.3. Disfrute trabajando en mi institución educativa.</p> | <p>Escala de medición: Ordinal.</p> <p>Índices:<br/>a)Muy Bueno = 4<br/>b)Bueno = 3<br/>c)Regular = 2<br/>d)Deficiente = 1</p> | <p>Questionario de encuesta</p> |

|  |  |  |   |  |                                 |
|--|--|--|---|--|---------------------------------|
| <p>Variable 2:<br/>Marco de Buen Desempeño del Directivo</p> | <p>Marco de Buen Desempeño del Directivo:<br/>MINEDU (2014) "Intenta reconocer el complejo rol del director. 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" (p. 19).<br/>MINEDU (2014) "Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico" (p. 14).<br/>MINEDU (2003) "El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo" (Ley General de Educación N° 28044, 2003, art. 55).</p> | <p>2.1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes s.</p> <p>2.2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes s.</p> | <p>2.1.1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.<br/>2.1.2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes.<br/>2.1.3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.<br/>2.1.4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.<br/>2.2.1. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.<br/>2.2.2. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> | <p>de</p> <p>Escala de medición: Ordinal.</p> <p>Índices:<br/>a)Muy Bueno = 4<br/>b)Bueno = 3<br/>c)Regular = 2<br/>d)Deficiente = 1</p> | <p>Questionario de encuesta</p> |
|--|--|--|---|--|---------------------------------|

Fuente: Elaboración propia del investigador

### 3.8. Análisis de los resultados

En el caso de la presente investigación, la encuesta se utilizó para recoger los datos referidos al clima organizacional y el desempeño directivo de las instituciones educativas secundarios del ámbito de la UGEL El Collao, según la percepción de los directivos a quienes se les aplicó la encuesta. El cuestionario se elaboró en función de los indicadores de la variable respectiva (Ver Anexo 1), con lo que se estableció la validez de contenido y la validez de constructo.

Escala de actitudes: La escala de actitudes es una técnica que tiene como propósito la medición de las opiniones o las actitudes que las personas asumen o asumieron respecto de determinados temas que se le presentan en forma de enunciados aseverativos. Según Ander (2003), las escalas sirven para medir la tendencia de la opinión o de las actitudes de las personas que el investigador. En el caso del presente estudio. El tema viene a ser “el clima organizacional y el desempeño directivo” de los directivos.

Como instrumento se tiene a la Escala de Likert, de Thurstone, de Guttman, etc. Son escalas que ya existen para medir diferentes aspectos de las opiniones o actitudes que las personas pueden asumir. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos de la variable “clima organizacional y el desempeño directivo”, se utilizaron la Escala de Likert, adaptada a los indicadores y dimensiones considerados en el estudio (Ver Anexo 2). Esta escala tuvo ítems que guarda directa relación con los indicadores de la variable correspondiente.

## IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Resultados

En este capítulo se consideran los resultados de una muestra de estudio realizado en 40 directores de las distintas instituciones educativas secundarias que pertenecen a la UGEL El Collao en el año 2017, estos fueron obtenidos después de aplicar los instrumentos para el recojo de los datos de ambas variables, los resultados se muestran obedeciendo a los objetivos planteados; es decir objetivo general y los objetivos específicos, considerando en ello un estudio del tipo descriptivo y correlacional.

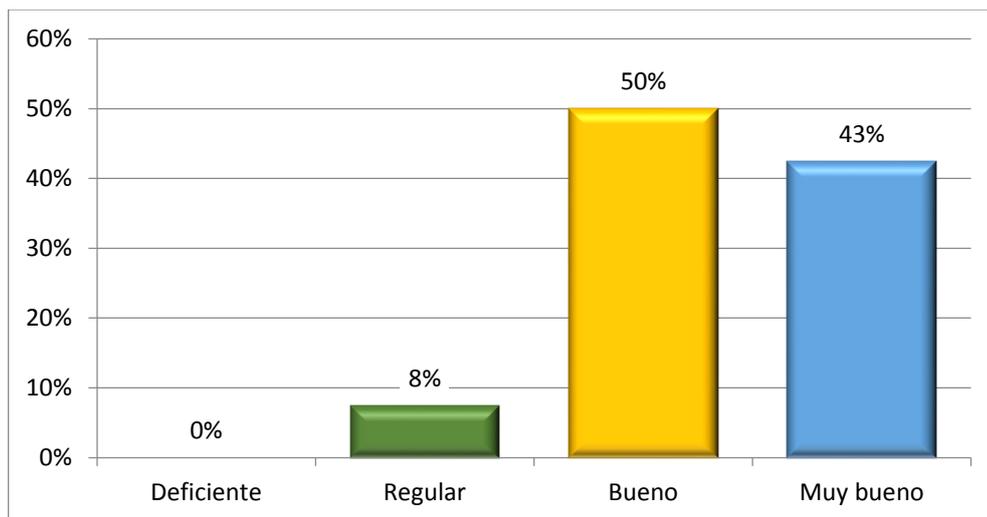
#### 4.1.1. Relación entre clima organizacional y marco del buen desempeño directivo

Esta sección se guía por el objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y el marco de buen desempeño del directivo en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local El Collao en el año escolar 2017, presentando en una primera parte mediante estadísticos descriptivos y en una segunda parte mediante técnicas de estadística inferencial para la prueba de hipótesis.

**Tabla 2**

Clima organizacional en las IES. de la UGEL El Collao, 2017

| <b>Categoría</b> | <b>Nº de directores</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------------|-------------------|
| Deficiente       | 0                       | 0%                |
| Regular          | 3                       | 8%                |
| Bueno            | 20                      | 50%               |
| Muy bueno        | 17                      | 43%               |
| <b>Total</b>     | <b>40</b>               | <b>100%</b>       |

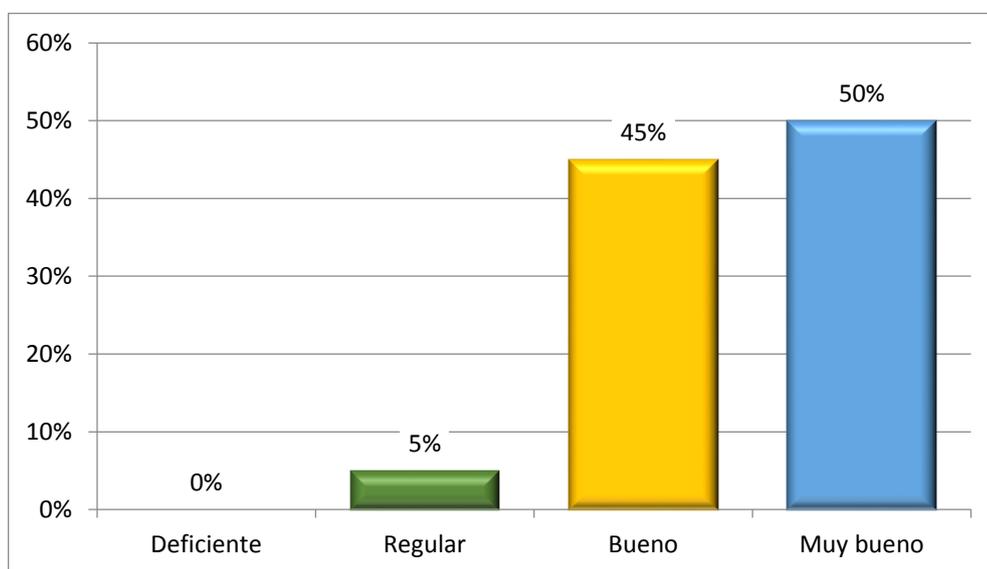


**Figura 1.** Nivel del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

**Tabla 3**

Marco del Buen Desempeño Directivo en las IES. de la UGEL El Collao, 2017

| Categoría    | Nº de directores | Porcentaje  |
|--------------|------------------|-------------|
| Deficiente   | 0                | 0%          |
| Regular      | 2                | 5%          |
| Bueno        | 18               | 45%         |
| Muy bueno    | 20               | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b>        | <b>100%</b> |



**Figura 2.** Nivel del Marco del Buen Desempeño Directivo en las IES. de la UGEL El Collao

Luego en esta sección se halla el coeficiente de correlación entre las variables de estudio a nivel global, ello se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Tabla 4**  
Correlación entre Clima Organizacional y Marco del Buen Desempeño Directivo

|                      |                        | Marco del buen desempeño directivo |
|----------------------|------------------------|------------------------------------|
| Clima organizacional | Correlación de Pearson | 0,794**                            |
|                      | Sig. (bilateral)       | 0,000                              |
|                      | N                      | 40                                 |

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

$$r \text{ de Pearson} = 0,794$$

Dado que el valor r de Pearson es 0,794 se interpreta dicho coeficiente de correlación entre las variables, el cual permite una mejor comprensión de la realidad, bien para ello considerando los aportes de Hernández, *et al.* (2010, p. 312) permite ubicar el valor del coeficiente r de Pearson conforme a la siguiente equivalencia:

**Tabla 5**  
Equivalencia entre correlación del Clima Organizacional y Marco del Buen Desempeño Directivo

|              |   |
|--------------|---|
| -1,00        | Correlación negativa perfecta: -1                       |
| -0,90        | Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99          |
| -0,75        | Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89        |
| -0,50        | Correlación negativa media: -0,50 a -0,74               |
| -0,25        | Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49               |
| -0,10        | Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24           |
| 0,00         | No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09             |
| +0,10        | Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24           |
| +0,25        | Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49               |
| +0,50        | Correlación positiva media: +0,50 a +0,74               |
| <b>+0,75</b> | <b>Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89</b> |
| +0,90        | Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99          |
| +1,00        | Correlación positiva perfecta: +1                       |

**Lectura e interpretación:** El cuadro 4 muestra el valor del coeficiente  $r$  de Pearson ( $r = 0,794$ ) y ubicando éste valor en las tablas de variación para dicho coeficiente, se tiene que para Hernández, *et al.*, el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva considerable*” entre clima organizacional y el marco del buen desempeño directivo.

Luego para interpretar a ( $r = 0,794$ ) se calcula el coeficiente de determinación que está dado por  $r$  de Pearson al cuadrado ( $r^2 = 63\%$ ) éste resultado mide la varianza de los factores comunes entre las dos variables, lo cual indica que las variaciones del “clima organizacional” constituyen el 63% de la variación del “marco del buen desempeño directivo”; es decir que más de la mitad de la variabilidad de una de las variables está explicada por la otra variable.

Ahora veamos la prueba de la hipótesis general.

#### a) Planteamiento de hipótesis

**Hipótesis nula:**  $H_0$ : No existe relación significativa entre clima organizacional y marco del buen desempeño directivo.

**Hipótesis alterna:**  $H_1$ : Existe relación significativa entre clima organizacional y marco del buen desempeño directivo.

#### b) Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 5\%$$

Luego reemplazando los datos se obtiene:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(0,794)\sqrt{40-2}}{\sqrt{1-(0,794)^2}} = 8,051$$

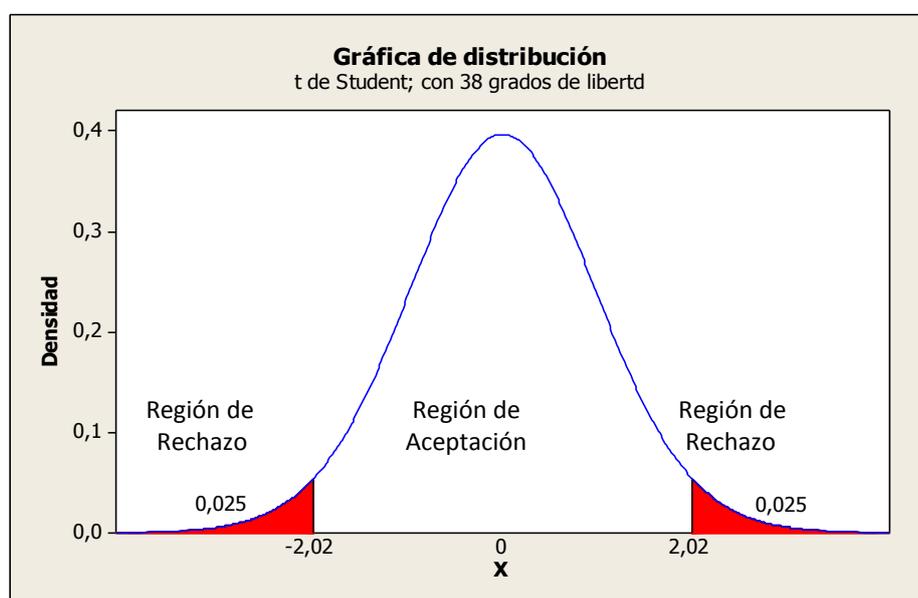
Este valor es el que se compara con el valor “ $t$ ” de tabla o valor crítico.

**d) Criterio de decisión estadística**

Rechazar la Hipótesis nula si el valor absoluto del valor de “t” calculado es mayor al valor de “t” crítico o de tabla; es decir que:

$$\text{Rechazar } H_0 \text{ si } |t_c| > 2,02$$

Para ello con apoyo del software Minitab, se obtiene el gráfico de la región crítica dado el valor de “t” de tabla, para n-2 grados de libertad.



**Figura 3.** Región crítica de la distribución “t” de student para la hipótesis general

**e) Conclusión estadística:**

Puesto que  $t_c$  (“t” calculada) es mayor que  $t_t$  (“t” teórica o “t” de tablas) ( $8,051 > 2,02$ ) y se ubica en la región de rechazo, consecuentemente se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Todo ello permite concluir que si existe una relación directa y altamente significativa entre el clima organizacional y el marco del buen desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la UGEL El Collao - 2017.

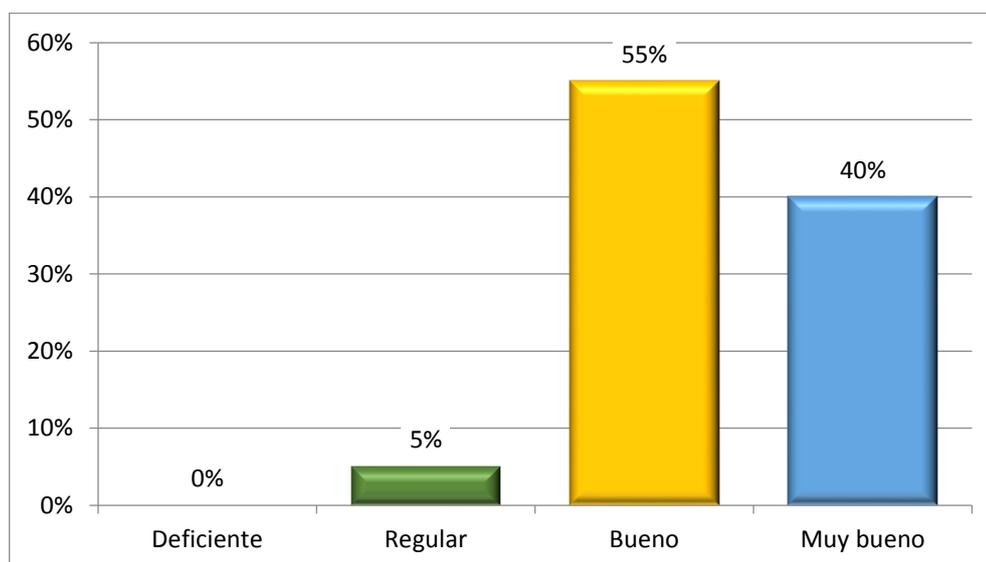
#### 4.1.2. Relación entre estructura y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Esta sección se guía por el primer objetivo específico, el cual indica: Establecer la relación entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao, presentando en una primera parte mediante estadísticos descriptivos y en una segunda parte mediante técnicas de estadística inferencial para la prueba de hipótesis.

**Tabla 6**

Nivel de la estructura como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

| Categoría    | Nº de directores | Porcentaje  |
|--------------|------------------|-------------|
| Deficiente   | 0                | 0%          |
| Regular      | 2                | 5%          |
| Bueno        | 22               | 55%         |
| Muy bueno    | 16               | 40%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b>        | <b>100%</b> |

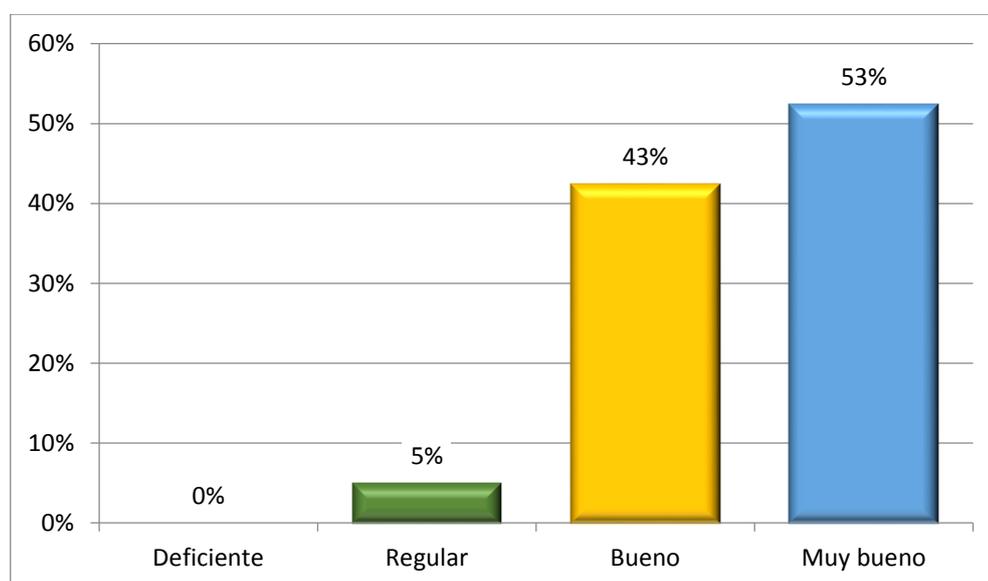


**Figura 4.** Nivel de la estructura como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

**Tabla 7**

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017

| Categoría    | Nº de directores | Porcentaje  |
|--------------|------------------|-------------|
| Deficiente   | 0                | 0%          |
| Regular      | 2                | 5%          |
| Bueno        | 17               | 43%         |
| Muy bueno    | 21               | 53%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b>        | <b>100%</b> |



**Figura 5.** Nivel de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017

Luego en esta sección se halla el coeficiente de correlación entre las dimensiones de las variables de estudio; estructura como parte del clima organizacional y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes como parte del marco del buen desempeño directivo, ello se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Tabla 8**

Correlación entre estructura y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

|            |                        | Gestión de las condiciones<br>para la mejora de los<br>aprendizajes |
|------------|------------------------|---|
| estructura | Correlación de Pearson | 0,574**   |
|            | Sig. (bilateral)       | 0,000   |
|            | N                      | 40  |

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

$$r \text{ de Pearson} = 0,574$$

Dado que el valor  $r$  de Pearson es 0,574 se interpreta dicho coeficiente de correlación entre las dimensiones de cada variable, el cual permite una mejor comprensión de la realidad, bien para ello considerando los aportes de Hernández, *et al.* (2010, p. 312) permite ubicar el valor del coeficiente  $r$  de Pearson conforme a la siguiente equivalencia:

**Tabla 9**

Equivalencia entre correlación de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

|              |  |
|--------------|--|
| -1,00        | Correlación negativa perfecta: -1                |
| -0,90        | Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99   |
| -0,75        | Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89 |
| -0,50        | Correlación negativa media: -0,50 a -0,74        |
| -0,25        | Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49        |
| -0,10        | Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24    |
| 0,00         | No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09      |
| +0,10        | Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24    |
| +0,25        | Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49        |
| <b>+0,50</b> | <b>Correlación positiva media: +0,50 a +0,74</b> |
| +0,75        | Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89 |
| +0,90        | Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99   |
| +1,00        | Correlación positiva perfecta: +1                |

**Lectura e interpretación:** El cuadro 7 muestra el valor del coeficiente  $r$  de Pearson ( $r = 0,574$ ) y ubicando éste valor en las tablas de variación para dicho coeficiente, se tiene que para Hernández, *et al.*, el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva media*” entre estructura del clima organizacional y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

Luego para interpretar a ( $r = 0,574$ ) se calcula el coeficiente de determinación que está dado por  $r$  de Pearson al cuadrado ( $r^2 = 33\%$ ) éste resultado mide la varianza de los factores comunes entre las dimensiones de las dos variables, lo cual indica que las variaciones de la estructura del “clima organizacional” constituyen el 33% de la variación de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del “marco del buen desempeño directivo”; es decir que la tercera parte de la variabilidad de una de las variables está explicada por la otra variable.

Ahora veamos la prueba de la primera hipótesis específica.

#### **a) Planteamiento de hipótesis**

**Hipótesis nula:**  $H_0$ : No existe relación significativa entre la estructura del clima organizacional y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

**Hipótesis alterna:**  $H_1$ : Existe relación significativa entre la estructura del clima organizacional y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

#### **b) Nivel de significancia o riesgo**

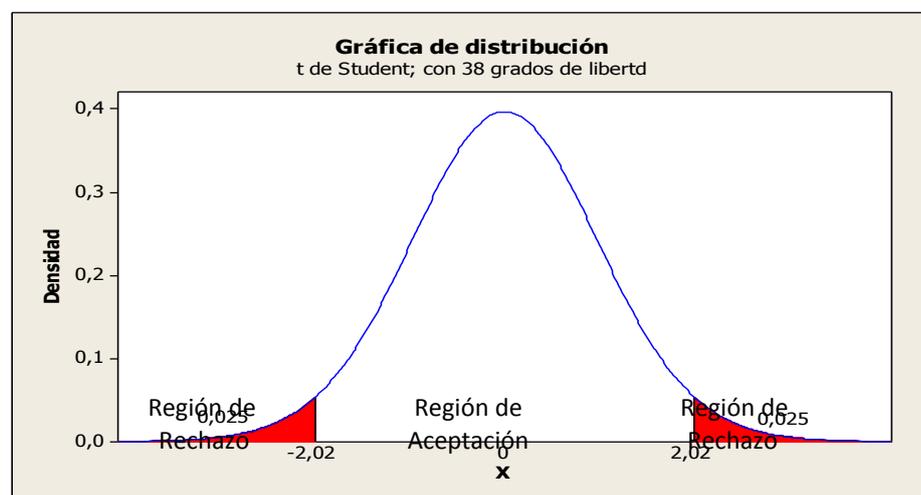
$$\alpha = 5\%$$

### c) Criterio de decisión estadística

Rechazar la Hipótesis nula si el valor absoluto del valor de “t” calculado es mayor al valor de “t” crítico o de tabla; es decir que:

$$\text{Rechazar } H_0 \text{ si } |t_c| > 2,02$$

Para ello con apoyo del software Minitab, se obtiene el gráfico de la región crítica dado el valor de “t” de tabla, para n-2 grados de libertad.



**Figura 6.** Región crítica de la distribución “t” de student para la primera hipótesis específica

### d) Conclusión estadística:

Puesto que  $t_c$  (“t” calculada) es mayor que  $t_t$  (“t” teórica o “t” de tablas) ( $4,321 > 2,02$ ) y se ubica en la región de rechazo, consecuentemente se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Todo ello permite concluir que si existe una relación directa y altamente significativa entre la estructura del clima organizacional y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la UGEL El Collao - 2017.

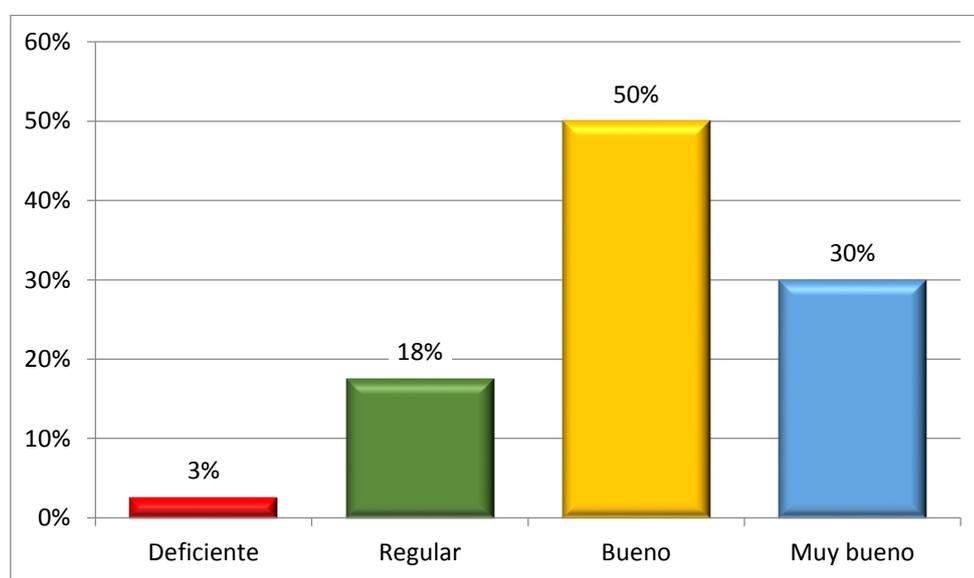
#### 4.1.3. Relación entre recompensa y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Esta sección se guía por el segundo objetivo específico, el cual indica: Determinar la relación entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao, presentando en una primera parte mediante estadísticos descriptivos y en una segunda parte mediante técnicas de estadística inferencial para la prueba de hipótesis.

**Tabla 10**

Nivel de recompensa como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

| Categoría    | Nº de directores | Porcentaje  |
|--------------|------------------|-------------|
| Deficiente   | 1                | 3%          |
| Regular      | 7                | 18%         |
| Bueno        | 20               | 50%         |
| Muy bueno    | 12               | 30%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b>        | <b>100%</b> |



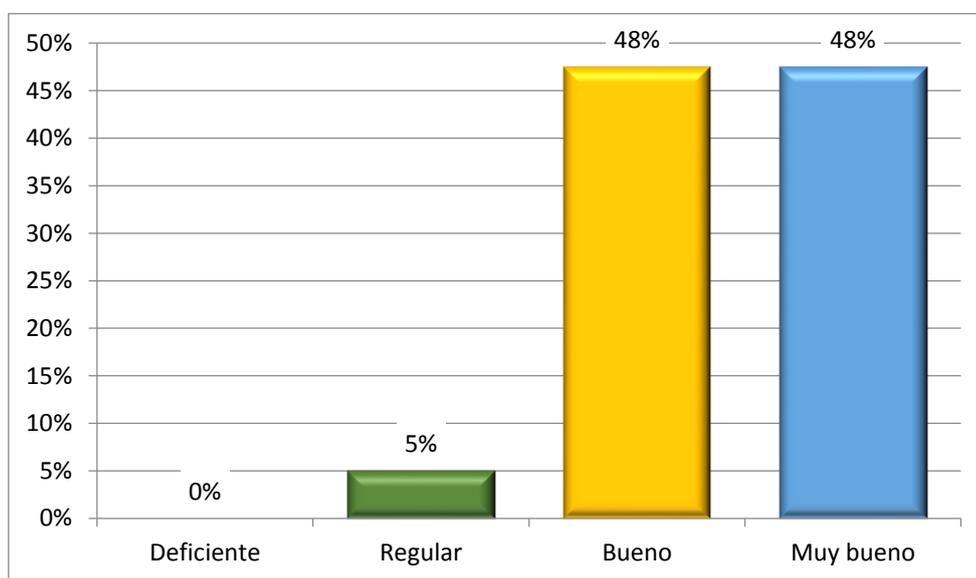
**Figura 7.** Nivel de recompensa como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

Resultados sobre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

**Tabla 11**

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017

| Categoría    | Nº de directores | Porcentaje  |
|--------------|------------------|-------------|
| Deficiente   | 0                | 0%          |
| Regular      | 2                | 5%          |
| Bueno        | 19               | 48%         |
| Muy bueno    | 19               | 48%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b>        | <b>100%</b> |



**Figura 8.** Nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las IES de la UGEL El Collao, 2017

Luego en esta sección se halla el coeficiente de correlación entre las dimensiones de la las variables de estudio; recompensa como parte del clima organizacional y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes como parte del marco del buen desempeño directivo, ello se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Tabla 12**

Correlación entre recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

|            |                        | Organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes |
|------------|------------------------|---|
| recompensa | Correlación de Pearson | 0,580**   |
|            | Sig. (bilateral)       | 0,000   |
|            | N                      | 40  |

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

$$r \text{ de Pearson} = 0,580$$

Dado que el valor  $r$  de Pearson es 0,580 se interpreta dicho coeficiente de correlación entre las dimensiones de cada variable, el cual permite una mejor comprensión de la realidad, bien para ello considerando los aportes de Hernández, *et al.* (2010, p. 312) permite ubicar el valor del coeficiente  $r$  de Pearson conforme a la siguiente equivalencia:

**Tabla 13**

Equivalencia entre correlación de recompensa y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

|              |  |
|--------------|--|
| -1,00        | Correlación negativa perfecta: -1                |
| -0,90        | Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99   |
| -0,75        | Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89 |
| -0,50        | Correlación negativa media: -0,50 a -0,74        |
| -0,25        | Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49        |
| -0,10        | Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24    |
| 0,00         | No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09      |
| +0,10        | Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24    |
| +0,25        | Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49        |
| <b>+0,50</b> | <b>Correlación positiva media: +0,50 a +0,74</b> |
| +0,75        | Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89 |
| +0,90        | Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99   |
| +1,00        | Correlación positiva perfecta: +1                |

**Lectura e interpretación:** El cuadro 12 muestra el valor del coeficiente  $r$  de Pearson ( $r = 0,580$ ) y ubicando éste valor en las tablas de variación para dicho coeficiente, se tiene que para Hernández, *et al.*, el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva media*” entre recompensa del clima organizacional y la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

Luego para interpretar a ( $r = 0,580$ ) se calcula el coeficiente de determinación que está dado por  $r$  de Pearson al cuadrado ( $r^2 = 34\%$ ) éste resultado mide la varianza de los factores comunes entre las dimensiones de as dos variables, lo cual indica que las variaciones de la recompensa del “clima organizacional” constituyen el 34% de la variación de la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del “marco del buen desempeño directivo”; es decir un poco más de la tercera parte de la variabilidad de una de las variables está explicada por la otra variable. Ahora veamos la prueba de la segunda hipótesis específica.

#### **a) Planteamiento de hipótesis**

**Hipótesis nula:**  $H_0$ : No existe relación significativa entre la recompensa del clima organizacional y la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

**Hipótesis alterna:**  $H_1$ : Existe relación significativa entre la recompensa del clima organizacional y la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

#### **b) Nivel de significancia o riesgo**

$$\alpha = 5\%$$

Luego reemplazando los datos se obtiene:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(0,580)\sqrt{40-2}}{\sqrt{1-(0,580)^2}} = 4,389$$

Este valor es el que se compara con el valor “t” de tabla o valor crítico.

**c) Criterio de decisión estadística**

Rechazar la Hipótesis nula si el valor absoluto del valor de “t” calculado es mayor al valor de “t” crítico o de tabla; es decir que:

$$\text{Rechazar } H_0 \text{ si } |t_c| > 2,02$$

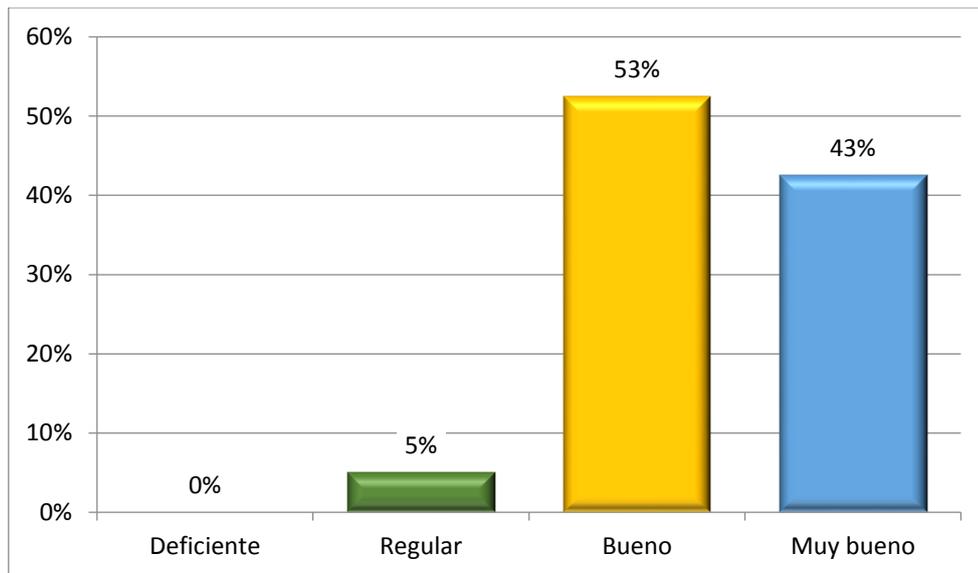
**4.1.4. Relación entre relaciones interpersonales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes**

Esta sección se guía por el tercer objetivo específico, el cual indica: Identificar la relación entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao, presentando en una primera parte mediante estadísticos descriptivos y en una segunda parte mediante técnicas de estadística inferencial para la prueba de hipótesis.

**Tabla 14**

Nivel de relaciones interpersonales como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

| <b>Categoría</b> | <b>Nº de directores</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------------|-------------------|
|                  | 0                       | 0%                |
|                  | 2                       | 5%                |
| Deficiente       | 21                      |                   |
| Regular          | 17                      | 53%               |
| Bueno            | 40                      | 43%               |
| Muy bueno        |                         |                   |
| <b>Total</b>     |                         | <b>100%</b>       |



**Figura 9.** Nivel de relaciones interpersonales como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

Resultados sobre gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes  
 Estos resultados se presentaron en el tabla 14 y figura 8 Luego en esta sección se halla el coeficiente de correlación entre las dimensiones de la las variables de estudio; relaciones interpersonales como parte del clima organizacional y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes como parte del marco del buen desempeño directivo, ello se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Tabla 15**  
 Correlación entre relaciones interpersonales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

|                            |                        | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes |
|----------------------------|------------------------|---|
| Relaciones interpersonales | Correlación de Pearson | 0,644**   |
|                            | Sig. (bilateral)       | 0,000   |
|                            | N                      | 40  |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
 r de Pearson = 0,644

Dado que el valor r de Pearson es 0,644 se interpreta dicho coeficiente de correlación entre las dimensiones de cada variable, el cual permite una mejor

comprensión de la realidad, bien para ello considerando los aportes de Hernández, *et al.* (2010, p. 312) permite ubicar el valor del coeficiente  $r$  de Pearson conforme a la siguiente equivalencia:

**Tabla 16**

Equivalencia entre correlación de relaciones interpersonales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

|              |  |
|--------------|--|
| -1,00        | Correlación negativa perfecta: -1                |
| -0,90        | Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99   |
| -0,75        | Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89 |
| -0,50        | Correlación negativa media: -0,50 a -0,74        |
| -0,25        | Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49        |
| -0,10        | Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24    |
| 0,00         | No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09      |
| +0,10        | Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24    |
| +0,25        | Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49        |
| <b>+0,50</b> | <b>Correlación positiva media: +0,50 a +0,74</b> |
| +0,75        | Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89 |
| +0,90        | Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99   |
| +1,00        | Correlación positiva perfecta: +1                |

**Lectura e interpretación:** El cuadro 15 muestra el valor del coeficiente  $r$  de Pearson ( $r = 0,644$ ) y ubicando éste valor en las tablas de variación para dicho coeficiente, se tiene que para Hernández, *et al.*, el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva media*” entre relaciones interpersonales del clima organizacional y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

Luego para interpretar a ( $r = 0,644$ ) se calcula el coeficiente de determinación que está dado por  $r$  de Pearson al cuadrado ( $r^2 = 41\%$ ) éste resultado mide la varianza de los factores comunes entre las dimensiones de las dos variables, lo

cual indica que las variaciones de las relaciones interpersonales del “clima organizacional” constituyen el 41% de la variación de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del “marco del buen desempeño directivo”; es decir casi la mitad de la variabilidad de una de las variables está explicada por la otra variable.

Ahora veamos la prueba de la tercera hipótesis específica.

#### **a) Planteamiento de hipótesis**

**Hipótesis nula:**  $H_0$ : No existe relación significativa entre las relaciones interpersonales del clima organizacional y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

**Hipótesis alterna:**  $H_1$ : Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales del clima organizacional y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

#### **b) Nivel de significancia o riesgo**

$$\alpha = 5\%$$

Este valor es el que se compara con el valor “t” de tabla o valor crítico.

#### **d) Criterio de decisión estadística**

Rechazar la Hipótesis nula si el valor absoluto del valor de “t” calculado es mayor al valor de “t” crítico o de tabla; es decir que:

$$\text{Rechazar } H_0 \text{ si } |t_c| > 2,02$$

Para ello con apoyo del software Minitab, se obtiene el gráfico de la región crítica dado el valor de “t” de tabla, para n-2 grados de libertad.

#### 4.1.5. Relación entre identidad y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

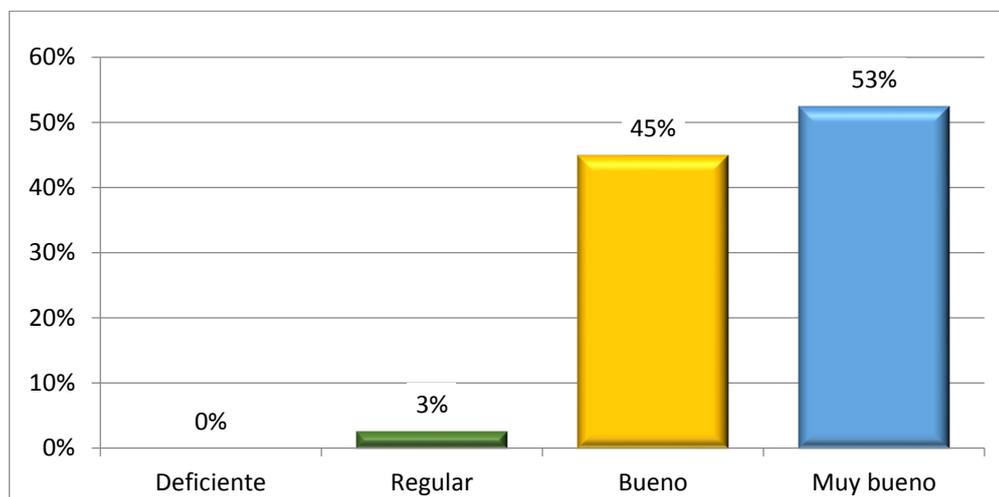
Esta sección se guía por el cuarto objetivo específico, el cual indica: Describir la relación entre las dimensiones de la identidad y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao, presentando en una primera parte mediante estadísticos descriptivos y en una segunda parte mediante técnicas de estadística inferencial para la prueba de hipótesis.

#### Resultados sobre identidad del clima organizacional

**Tabla 17**

Nivel de identidad como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

| Categoría    | Nº de directores | Porcentaje  |
|--------------|------------------|-------------|
| Deficiente   | 0                | 0%          |
| Regular      | 1                | 3%          |
| Bueno        | 18               | 45%         |
| Muy bueno    | 21               | 53%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b>        | <b>100%</b> |



**Figura 10.** Nivel de identidad como parte del clima organizacional en las IES de la UGEL El Collao, 2017

Resultados sobre orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Estos resultados fueron presentados en el cuadro 17 y figura 10.

Luego en esta sección se halla el coeficiente de correlación entre las dimensiones de la las variables de estudio; identidad como parte del clima organizacional y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes como parte del marco del buen desempeño directivo, ello se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Tabla 18**

Correlación entre identidad y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

|           |                        | Organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes |
|-----------|------------------------|---|
| Identidad | Correlación de Pearson | 0,729**   |
|           | Sig. (bilateral)       | 0,000   |
|           | N                      | 40  |

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

$$r \text{ de Pearson} = 0,729$$

Dado que el valor r de Pearson es 0,729 se interpreta dicho coeficiente de correlación entre las dimensiones de cada variable, el cual permite una mejor comprensión de la realidad, bien para ello considerando los aportes de Hernández, *et al.* (2010, p. 312) permite ubicar el valor del coeficiente r de Pearson conforme a la siguiente equivalencia:

**Tabla 19**

Equivalencia entre correlación de identidad y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

|       |  |
|-------|--|
| -1,00 | Correlación negativa perfecta: -1                |
| -0,90 | Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99   |
| -0,75 | Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89 |
| -0,50 | Correlación negativa media: -0,50 a -0,74        |
| -0,25 | Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49        |

|              |  |
|--------------|--|
| -0,10        | Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24    |
| 0,00         | No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09      |
| +0,10        | Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24    |
| +0,25        | Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49        |
| <b>+0,50</b> | <b>Correlación positiva media: +0,50 a +0,74</b> |
| +0,75        | Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89 |
| +0,90        | Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99   |
| +1,00        | Correlación positiva perfecta: +1                |

**Lectura e interpretación:** El cuadro 18 muestra el valor del coeficiente  $r$  de Pearson ( $r = 0,729$ ) y ubicando éste valor en las tablas de variación para dicho coeficiente, se tiene que para Hernández, *et al.*, el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva media*” entre identidad del clima organizacional y organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

Luego para interpretar a ( $r = 0,729$ ) se calcula el coeficiente de determinación que está dado por  $r$  de Pearson al cuadrado ( $r^2 = 53\%$ ) éste resultado mide la varianza de los factores comunes entre las dimensiones de as dos variables, lo cual indica que las variaciones de la identidad del “clima organizacional” constituyen el 53% de la variación de la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del “marco del buen desempeño directivo”; es decir un poco más de la mitad de la variabilidad de una de las variables está explicada por la otra variable. Ahora veamos la prueba de la cuarta hipótesis específica.

### a) Planteamiento de hipótesis

**Hipótesis nula:**  $H_0$ : No existe relación significativa entre la identidad del clima organizacional y la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

**Hipótesis alterna:**  $H_1$ : Existe relación significativa entre la identidad del clima organizacional y la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo.

### b) Nivel de significancia o riesgo

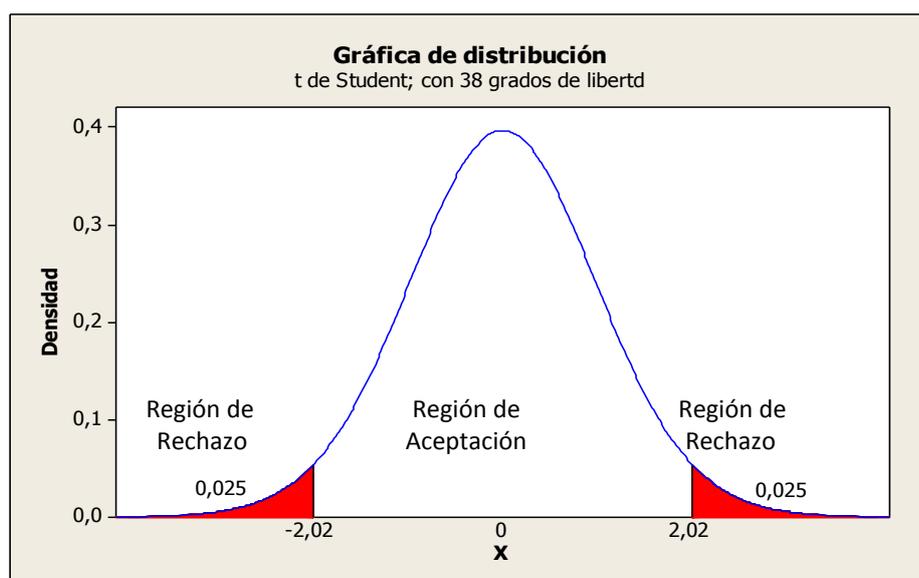
$$\alpha = 5\%$$

### c) Criterio de decisión estadística

Rechazar la Hipótesis nula si el valor absoluto del valor de "t" calculado es mayor al valor de "t" crítico o de tabla; es decir que:

$$\text{Rechazar } H_0 \text{ si } |t_c| > 2,02$$

Para ello con apoyo del software Minitab, se obtiene el gráfico de la región crítica dado el valor de "t" de tabla, para n-2 grados de libertad.



**Figura 11.** Región crítica de la distribución "t" de student Para la cuarta hipótesis específica

**d) Conclusión estadística:**

Puesto que  $t_c$  ("t" calculada) es mayor que  $t_t$  ("t" teórica o "t" de tablas) ( $6,565 > 2,02$ ) y se ubica en la región de rechazo, consecuentemente se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Todo ello permite concluir que si existe una relación directa y altamente significativa entre la identidad del clima organizacional y la organización de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del marco del buen desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la UGEL El Collao - 2017.

**4.2. Discusión**

Se ha podido observar que entre el desempeño directivo y los docentes no hay un Clima Institucional adecuado, ya que cada docente realiza sus actividades a su manera así mismo el director no coordina adecuadamente con los docentes es por tal sentido que no hay un respeto mutuo, de igual manera en eventos que realiza la Institución no hay un compromiso por parte de los Docentes, a falta de liderazgo del Director de la Institución Educativa.

Así mismo los Docentes no respetan los horarios establecidos de igual manera no asisten a las reuniones convocadas por el Director. Además hay un conflicto entre los docentes, cabe resaltar que no hay una buena comunicación entre el Director, personal docente y los administrativos; de esta manera podemos evidenciar que el comportamiento de esta variable tiene una incidencia directa en la interacción pedagógica y consecuentemente en el rendimiento académico de los niños y niñas.

En el sistema Educativo, las interacciones que se producen son complejas debido a la intervención de una serie de variables; como por ejemplo, los

diversos integrantes que las componen: directivos, Docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos, etc. Cabe señalar que en las instituciones educativas de la UGEL el Collao que la diversidad de actores y circunstancias que se señalan se observan conflictos y violencias verbales, de esa manera generan un inadecuado ambiente social.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe una correlación positiva media ( $r = 0,585$ ) entre el Clima Organizacional y el Marco el Buen Desempeño Directivo en las instituciones educativas secundarias de la UGEL El Collo, 2017, (Tabla 3). De los resultados obtenidos, se deduce que la categoría predominante del clima organizacional, se encuentra en el nivel bueno, que representa el 40,0% y en el desempeño docente, se encuentra en el nivel muy bueno, que representa el 46,0%, los resultados obtenidos son favorables para la investigación.

Según los resultados de la prueba de hipótesis general donde hacemos uso de la correlación de Pearson, ( $r = 0,295$ ), se acepta la hipótesis alterna, existe una relación directa y altamente significativa entre la estructura del clima organizacional y la planificación del trabajo pedagógico del desempeño directivo en las instituciones educativas secundarias de la UGEL El Collao, 2017.

**SEGUNDA:** Para el análisis de la prueba de hipótesis específica 1, hacemos uso de la correlación de Pearson, se acepta la hipótesis alterna existe una relación directa y altamente significativa entre la recompensa como parte del clima organizacional y la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño directivo en las instituciones educativas secundarias de la UGEL El Collao, 2017.

**TERCERA:** Del análisis de la prueba de hipótesis específica 2, donde hacemos uso de la correlación de Pearson, se acepta la hipótesis alterna,

Todo ello permite concluir que existe una relación directa y altamente significativa entre la recompensa como parte del clima organizacional y la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje del desempeño docente en directivo de las instituciones educativas secundarias de la UGEL El Collao, 2017.

**CUARTA:** Analizando los resultados de la prueba de hipótesis específica 3, donde hacemos uso de la correlación de Pearson, se acepta la hipótesis nula Todo ello permite concluir que no existe relación alguna entre las relaciones interpersonales como parte del clima organizacional y las responsabilidades profesionales del desempeño directivo en instituciones educativas de la UGEL El Collao, 2017.

**QUINTA:** Según los resultados de la prueba de hipótesis específica 4, se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Todo ello permite concluir que existe una relación directa y altamente significativa entre la identidad como parte del clima organizacional y marco del buen desempeño directivo en profesores de educación secundaria de la UGEL El Collao, 2017.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se sugiere a las autoridades de las instituciones educativas de educación secundaria, que implementen procesos de capacitación, fortalecimiento, actualización, talleres en cómo promover un buen clima organizacional y marco del Buen Desempeño Directivo dentro de la institución educativa, debatir entre profesores del nivel, sobre la planificación del trabajo pedagógico y gestión del conocimiento para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y esto conducirá al buen clima organizacional y marco del buen desempeño directivo.

**SEGUNDA:** Se sugiere a los directores de las diferentes instituciones educativas del nivel secundario: Generar un buen clima escolar basado en los valores como: respeto, responsabilidad, puntualidad, honradez y otros valores fundamentales resolviendo las barreras existentes dentro de la institución educativa, apoyar a los profesores de aula en la planificación y ejecución del trabajo pedagógico, fomentando acciones para mejorar el desempeño directivo. Es necesario trabajar en redes educativas para sensibilizar a los docentes y directores al cambio de actitud.

**TERCERA:** Se sugiere a los directores de las instituciones educativas secundarias que desde el primer día tengan claro el clima organizacional y desempeño directivo para lograr los objetivos propuestos y se lleguen a resultados óptimos en relación a los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

**CUARTO:** Se sugiere a los directores de las instituciones educativas del nivel secundario, consideren la experiencia profesional en relación al

clima organizacional y el marco del buen desempeño directivo y esto repercute en el aprendizaje de los docentes y estudiantes.

**QUINTA:** Me comprometo en apoyar en los trabajos en equipo de las instituciones educativas y a nivel de redes educativas, fomentando un buen clima organizacional y la valoración del marco del buen desempeño directivo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Tesis doctoral: Instituto Politécnico Nacional de México.
- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Aguado, R. (1998). *Comportamiento Organizacional. Aspectos de Desarrollo Organizacional*. Ediciones Atea. Madrid, España.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Udegraf S.A.
- Álvarez, D. (2007). *Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana*, Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Revista de Psicología del Deporte 1-2(9).pp.123-133. Recuperado de:
- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3ra ed.) Ciudad de México, México: El Manual Moderno.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED. Recuperado de <[ww2.educarchile.cl/UserFiles/](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/)
- Bolívar, A. (2010a). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <[www.scielo.cl/pdf/](http://www.scielo.cl/pdf/)
- Brunnet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Bunge, M. (1998). *La investigación científica*. 4ta. Edición. Barcelona: Ariel. Siglo XX.

- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la metodología de la investigación*. Puno, Perú: Sagitario Impresores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw - Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill. Interamericana, S.A.
- Dieterich, H. (2006). *Nueva Guía para la investigación científica*. Pedagógico San Marcos de Lima, Perú.
- Espejo (2016). Tesis “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura Junín 2014, Universidad Peruana los Andes.
- Farjat, L. (1998). *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgaf
- Flores, Y. (2014). *Clima Laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios*. Tesis de Licenciatura. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Colombia.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- García, V. y Medina, R. (2008). *Organización y Gobierno de Centros Educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, diciembre.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V. <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-organizacional>.
- Icarta, T. (2001). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesis*. España: Editores Universitat Peruana Cayetano Heredia.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kerlinger, F. (1997). *Investigación del comportamiento*. (4ª edición). México: Ediciones Mc Graw Hill.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: hat it is and how it influences pupil learning*. Nottingham, UK: National College for School Leadership, University of Nottingham.
- Litwin, G. y Stinger, H. (2001). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, J. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Tesis doctoral. Universidad de Playa Ancha. Valparaíso, Chile.
- López, E. (2016) tesis "Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativba Local – Mariscal Cáceres – Juanjui, año 2015. Tarapoto Perú.

- Marroquín, S. y Pérez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Carlos de Guatemala.
- Meza, D. (2014). *Liderazgo universitario: Factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamentos académicos en universidades costarricenses*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, España.
- Millan y Montenero (2017). Tesis "Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncord de Chiclayo del 2016, de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- MINEDU (2003). *Ley 28044. Ley General de Educación*. Lima, Perú: MINEDU.
- MINEDU (2012). *Ley N° 29944. Reforma Magisterial*. Lima – Perú: MINEDU.
- MINEDU (2012a). *Marco de Buen Desempeño Docente: Un buen maestro cambia tu vida*. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>.
- MINEDU (2012b). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012 – 2016*. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf).
- MINEDU (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU. Lima, Perú.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 de Lima Sur – 2009*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica*

*Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf,P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf>

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Paz y Marín (2014). Tesis “Clima organizacional de la IPS universidad Autónoma de Manizales.

Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de la Amazonía Peruana, periodo 2013*, Tesis de maestría. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos, Perú.

Piero J. M. (2004). *Cultura y Cambio Organizacional*. En Revista de Psicología año III, Nº 04, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Piscoya, L. (1995). *Investigación científica y educacional*. Lima, Perú, 2da. Edición Amaru.

Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado en el año 2013*”. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

Quispe (2015). Tesis “Clima organizacional y desempeño laboral en las municipalidades distritales de Pacucha, Andahuaylas – Perú.

Ramírez, G. (2017). Tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017” Tarapoto Perú.

Robbins, S. (2000). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. 8va. Edición. México: Prentice May.

- Robinson, V. M., J.; Lloyd, C. A. y Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México D.F, México: Secretaría de Educación Pública.
- Sánchez H. y Reyes C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación educativa*. Mantaro, Lima: Tercera Edición.
- Dánchez (2017). Tesis “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre” San Juan Lurigancho, Lima – Perú.
- Sacaca, (2014), Tesis doctoral realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marco, Perú, relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBA).
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. London, UK: Cassell.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: A reflective practice perspective* (3rd Ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Soto, J. (2010). *Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.* Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Querétaro. Santiago de Querétaro, México.
- Soto, K. (2018). Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal del hotel Royal Inn de la ciudad de Puno 2015. Puno-Perú.
- Sucari, R. (2014). *Gestión Educativa y Clima Organizacional en el Instituto Superior de Educación Público José Antonio Encinas de Puno-2013*. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- Tafur, R. (1995). *La Tesis universitaria*. Lima: Mantaro.
- Tupino (2014). Tesis “Estilos de liderazgo y el clima organizacional en las II.EE. de la Red Nª 08, UGEL Nª 05 distrito de SJL. Lima 2012.

Torres, C. (2000). *Metodología de la investigación científica*. UNMSM. Lima, Perú: 7ma. Edición.

UNICEF (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile, Chile: UNICEF. Recuperado de [http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf).

Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato*. Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

## ANEXOS

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL EL COLLAO 2017.**

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | ANTECEDENTES  | HIPÓTESIS  | VARIABLES  | METODOLOGÍA  |
|--|--|---|--|--|--|
| <p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y Marco de Buen Desempeño directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao - 2017?</p>   | <p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el clima organizacional y el Marco del Buen Desempeño del Directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao 2017.</p>   | <p><b>A NIVEL NACIONAL</b></p> <p>Pérez, Y. (2012), tesis de maestría: "Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec-Venta En las tesis: "Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de la Amazonía Peruana, periodo 2013"</p> <p>Quispe (2014) En la tesis: "Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado en el año 2013",</p> <p>Espejo (2016) en la Universidad Peruana los Andes, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, escuela profesional de Administración y Sistemas, Huancayo Perú, en su tesis: "Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014".</p> <p><b>A NIVEL INTERNACIONAL</b></p> <p>Florez (2014) En la tesis: "Clima laboral y compromiso</p> | <p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Existe una relación directa y significativamente entre el clima organizacional y el marco de buen desempeño del directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao - 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>a) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> <p>b) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> | <p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p>■ Clima Organizacional</p> <p><b>Brunnet, L. (2002)</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Estructura. ✓<br/>Recompensa. ✓<br/>Relaciones interpersonales. ✓<br/>Identidad. ✓</p> <p>■ <b>Marco del Buen Desempeño Directivo</b></p> <p>MINEDU (2014)</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Identidad ✓<br/>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. ✓<br/>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. ✓</p> | <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Método:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Dónde:</b></p> <p>M = Muestra<br/>O1 = Variable 1<br/>O2 = Variable 2<br/>r = Relación entre variables</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> 40 directivos de las IES. De la UGEL El Collao. 2017.</p> <p><b>MUESTRA:</b> 40 directivos de las IES. De la UGEL El Collao, 2017.</p> |
| <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?</p> | <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a) Establecer la relación entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> <p>b) Determinar la relación entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> <p>c) Identificar la relación entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> | <p>Quispe (2014) En la tesis: "Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado en el año 2013",</p> <p>Espejo (2016) en la Universidad Peruana los Andes, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, escuela profesional de Administración y Sistemas, Huancayo Perú, en su tesis: "Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014".</p> <p><b>A NIVEL INTERNACIONAL</b></p> <p>Florez (2014) En la tesis: "Clima laboral y compromiso</p>  | <p>a) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> <p>b) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la recompensa y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p>   | <p>■ <b>Marco del Buen Desempeño Directivo</b></p> <p>MINEDU (2014)</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Identidad ✓<br/>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. ✓<br/>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. ✓</p>   | <p><b>Dónde:</b></p> <p>M = Muestra<br/>O1 = Variable 1<br/>O2 = Variable 2<br/>r = Relación entre variables</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> 40 directivos de las IES. De la UGEL El Collao. 2017.</p> <p><b>MUESTRA:</b> 40 directivos de las IES. De la UGEL El Collao, 2017.</p>   |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <p>d) ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la identidad y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao?</p> | <p>instituciones educativas de la UGEL El Collao.<br/>d) Describir la relación entre las dimensiones de la identidad y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> | <p>organizacional en docentes universitarios", consideró como objetivo examinar la relación entre el clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios, en una muestra representada por 96 docentes del Decanato de Humanidades y Artes de la mencionada universidad, Paz y Marín (2014) sustenta en sus tesis doctoral "Clima Organizacional de la IPS universidad Autónoma" de la Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de estudios sociales y empresariales, maestría en Administración de negocios.<br/>Sierra (2015) en su tesis "EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL REGIONAL DE COBÁN, AV." De la universidad Rafael Landívar, Facultad en Psicología Industrial/Organizacional (PD). Tuvo como objetivo general Establecer el Clima Laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz.</p> | <p>c) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de las relaciones interpersonales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.<br/>d) Existe una relación directa y significativamente entre las dimensiones de la identidad y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL El Collao.</p> | <p><b>Técnicas e Instrumentos:</b><br/>✓ Cuestionario de encuesta para ambas variables.</p> <p><b>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:</b></p> <p><b>Medidas de tendencia central:</b> media, mediana y moda.<br/><b>Medidas de dispersión:</b> Desviación estándar y la varianza.<br/><b>Medidas de forma:</b> Asimetría y Kurtosis.<br/>La r de Pearson y prueba t de Student para la contratación de hipótesis.</p> |
|--|--|--|--|---|

Elaboración: Bach. Claudio Avelino Mamani Yuca

**ANEXO N° 02: CUESTIONARIOS**  
**SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

| Nivel educativo en que trabaja: | Edad | Sexo          | Años de servicio         | Fecha de encuesta |
|---------------------------------|------|---------------|--------------------------|-------------------|
| a) Educación inicial: ( )       |      | Masculino ( ) |                          |                   |
| b) Educación primaria: ( )      |      | Femenino ( )  |                          |                   |
| c) Educación secundaria: ( )    |      |               |                          |                   |
|                                 |      |               | <b>Condición laboral</b> |                   |
|                                 |      |               | Nombrado: ( )            | Contratado: ( )   |

**Instrucciones:** A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ellos exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código:

|    |                   |    |                |    |              |    |                  |
|----|-------------------|----|----------------|----|--------------|----|------------------|
| 1. | <b>Deficiente</b> | 2. | <b>Regular</b> | 3. | <b>Bueno</b> | 4. | <b>Muy Bueno</b> |
|----|-------------------|----|----------------|----|--------------|----|------------------|

**PARTE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

| Dimensión / ítems  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <b>Dimensión: Estructura</b>   |  |  |  |  |
| Considero que las normas de mi institución son necesarias para mantener la disciplina y respeto.     |  |  |  |  |
| Las diversas actividades son planificadas en reuniones con previo acuerdo de los participantes.      |  |  |  |  |
| Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.                          |  |  |  |  |
| Las decisiones que tomamos en la institución son oportunas.  |  |  |  |  |
| Los directivos nos reúnen para que opinemos sobre la marcha de nuestra institución.                  |  |  |  |  |
| Mis opiniones en las diferentes reúnnes son respetadas y consideradas para la solución de problemas. |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Recompensa</b>   |  |  |  |  |
| La institución contribuye en mi desarrollo personal y profesional.                                   |  |  |  |  |
| La institución me brinda capacitación para mi mejor desempeño profesional.                           |  |  |  |  |
| Mis estudiantes aprovechan mis cualidades para lograr un buen aprendizaje.                           |  |  |  |  |
| Mis estudiantes reconocen, valoran e imitan mi desempeño docente.                                    |  |  |  |  |
| Los directivos muestran interés por los resultados de mi trabajo.                                    |  |  |  |  |
| Los directivos reconocen y me motivan para desarrollar un trabajo profesional efectivo.              |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Relaciones interpersonales</b>   |  |  |  |  |
| Practico una comunicación asertiva con mis compañeros de trabajo para superar los conflictos.        |  |  |  |  |
| Conversamos frecuentemente con mis colegas sobre el trabajo pedagógico que realizamos.               |  |  |  |  |
| Mis compañeros de trabajo me brindan apoyo cuando necesito.  |  |  |  |  |
| Los directivos son imparciales en todas las circunstancias y nos brindan seguridad en el trabajo.    |  |  |  |  |
| Practico la responsabilidad, solidaridad y afecto con mis estudiantes, compañeros y otras personas.  |  |  |  |  |
| Demuestro agrado, afecto, responsabilidad y comunicación abierta en mi trabajo con todos.            |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Identidad</b>  |  |  |  |  |
| Me siento identificado con los objetivos y metas de mi institución.                                  |  |  |  |  |
| Presento propuestas y sugerencias para mejorar el trabajo pedagógico en equipo.                      |  |  |  |  |
| Participo en las diferentes actividades programadas de mi institución.                               |  |  |  |  |
| Soy puntual en el cumplimiento de sus funciones.   |  |  |  |  |
| Soy consciente que mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la institución.                |  |  |  |  |
| Disfruto del trabajo que realizo en mi institución de forma individual y colectiva.                  |  |  |  |  |

| <b>SEGUNDA PARTE: MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO</b>   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>Dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>   |  |  |  |  |  |
| Diagnostico las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las de aprendizaje.  |  |  |  |  |  |
| Diseño de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje                              |  |  |  |  |  |
| Promuevo espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.                  |  |  |  |  |  |
| Genero un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente afrontando y resolviendo las barreras existentes.  |  |  |  |  |  |
| Manejo estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y negociación.  |  |  |  |  |  |
| Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.                                 |  |  |  |  |  |
| Gestiono el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.                         |  |  |  |  |  |
| 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 todos los estudiantes.                                      |  |  |  |  |  |
| Gestiono el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas en la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.  |  |  |  |  |  |
| Gestiono el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.   |  |  |  |  |  |
| Dirijo el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.   |  |  |  |  |  |
| Gestiono la información que produce la institución educativa y la empleo como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.  |  |  |  |  |  |
| Implemento estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar a la comunidad educativa.   |  |  |  |  |  |
| Conduzco de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.  |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>  |  |  |  |  |  |
| Gestiono oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.  |  |  |  |  |  |
| Genero espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.                            |  |  |  |  |  |
| Estimulo las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas impulsando la implementación y sistematización de las mismas.  |  |  |  |  |  |
| Oriento y promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. |  |  |  |  |  |
| Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula.  |  |  |  |  |  |
| Monitoreo y oriento el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.                   |  |  |  |  |  |
| Monitoreo y oriento el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes de los aprendizajes que desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados.                |  |  |  |  |  |
| La evaluación que realizan los docentes de mi institución a los estudiantes es permanente, integral y diferenciada respetando los ritmos y estilos de aprendizaje.  |  |  |  |  |  |

Muchas gracias por su colaboración.