



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LA PERCEPCIÓN DE
DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE PUNO**

PRESENTADA POR:

SHAIENDRA YEMIRA COILA CHOQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

TESIS

**DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LA PERCEPCIÓN DE
DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE PUNO**



PRESENTADA POR:

SHAIENDRA YEMIRA COILA CHOQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

M.Sc. GODOFREDO HUAMÁN MONROY

PRIMER MIEMBRO

M.Sc. KATTY MARIBEL CALDERÓN QUINO

SEGUNDO MIEMBRO

M.Sc. SARITA DURÁN CHAMBILLA

ASESOR DE TESIS

Dr. SALVADOR HANCCO AGUILAR

Puno, 13 de noviembre de 2018

ÁREA: Calidad de la gestión y administración de la educación.

TEMA: Desempeño directivo y clima laboral en la percepción de docentes de instituciones educativas de la ciudad de Puno.

LÍNEA: Eficiencia y eficacia del sistema educativo (Nivel institucional de órganos intermedios y nivel central)



DEDICATORIA

Para mis apreciados padres, con profunda
emoción y satisfacción profesional.

Para mi familia con profundo amor y
agradecimiento por ser mi fortaleza.



AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, Alma mater de la formación profesional del sur del Perú, por cobijarme en sus aulas durante mi formación profesional en posgrado.
- A la Escuela de Posgrado y al Programa de Maestría en Educación de la UNA Puno por permitir mi desarrollo profesional.
- A las autoridades, docentes y personal no docente de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por su contribución a mi formación.
- A los distinguidos jurados de la tesis, que con sus sabios consejos permitieron su edición final.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	4
1.1.1. Desempeño directivo	4
1.1.2. Dimensiones del desempeño directivo	7
1.1.3. Clima laboral	9
1.1.4. Dimensiones del clima laboral	11
1.2. Marco conceptual	14
1.3. Antecedentes	16
1.3.1. De carácter internacional	16
1.3.2. De carácter nacional	18

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	21
2.2. Enunciados del problema	23
2.2.1. Problema general	23
2.2.2. Problemas específicos	23
2.3. Justificación	23
2.4. Objetivos	25
2.4.1. Objetivo general	25
2.4.2. Objetivos específicos	25
2.5. Hipótesis	25



2.5.1. Hipótesis general	25
2.5.2. Hipótesis específicas	25
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. Lugar de estudio	26
3.2. Población	26
3.3. Muestra	26
3.4. Método de investigación	26
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	28
3.5.1. Técnicas e instrumentos de recojo de datos	28
3.5.2. Diseño estadístico	28
3.5.3. Hipótesis estadística	28
3.5.4. Sistema de variables	29
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno	31
4.1.1. Prueba de correlación entre los resultados de las variables: (x) desempeño directivo y (y) clima laboral	31
4.2. Nivel de desempeño directivo en instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno	34
4.3. Nivel de clima laboral en instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno	40
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	52



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Sistematización de las variables	29
2. Nivel de Desempeño directivo en las IEs	35
3. Nivel de Desempeño directivo en las IEs Inicial	37
4. Nivel de Desempeño directivo en las IEs Primaria	38
5. Nivel de Desempeño directivo en las IEs Secundaria	39
6. Nivel de Clima laboral en las IEs	40
7. Nivel de Clima laboral en las IEs Inicial	43
8. Nivel de Clima laboral en las IEs Primaria	44
9. Nivel de Clima laboral en las IEs Secundaria	45



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Nivel de Desempeño directivo en las IEs	35
2. Nivel de Desempeño directivo en las IEs Inicial	37
3. Nivel de Desempeño directivo en las IEs Primaria	38
4. Nivel de Desempeño directivo en las IEs Secundaria	39
5. Nivel de Clima laboral en las IEs	40
6. Nivel de Clima laboral en las IEs Inicial	43
7. Nivel de Clima laboral en las IEs Primaria	44
8. Nivel de Clima laboral en las IEs Secundaria	45



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de Desempeño directivo	53
2. Cuestionario de Clima laboral	55

RESUMEN

La investigación trata acerca de la gestión educativa, considerando las variables de estudio: Desempeño directivo y Clima laboral en el contexto de instituciones educativas del nivel básico regular; el propósito del estudio fue establecer el grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno. Respecto a la metodología se desarrolló según el enfoque de investigación cuantitativo, por su finalidad es de tipo básico, corresponde al nivel descriptivo y el diseño de estudio es correlacional. La población de estudio conforma los docentes de las instituciones educativas del nivel de educación inicial, primaria y secundaria de gestión pública de la ciudad de Puno, mientras que la muestra conforman 128 docentes, seleccionada según el tipo de muestreo no probabilístico. La información se recabó en base a la técnica de encuesta con sus instrumentos: Cuestionario de Desempeño directivo y Cuestionario de Clima laboral, cuyos ítems de ambos instrumentos se calificaron en base a las Escalas de Likert. Se concluye que, el grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo, porque en la prueba de hipótesis estadística, la Z_c resultó 3,10; el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por otro lado, el nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es Muy Bueno; mientras que, el nivel de clima laboral en las mismas es Bueno.

Palabras clave: Clima laboral, desempeño, desempeño directivo, director, docente, educación y gestión educativa.

ABSTRACT

The research deals with educational management, considering the study variables: Management performance and Labor climate in the context of educational institutions at the basic level; the purpose of the study was to establish the degree of relationship between managerial performance and work climate in educational institutions of public management in the city of Puno. Regarding the methodology, it was developed according to the quantitative research approach, its purpose is of a basic type, corresponds to the descriptive level and the study design is correlational. The study population comprises the teachers of the educational institutions of the initial, primary and secondary level of public management of the city of Puno, while the sample consists of 128 teachers, selected according to the type of non-probabilistic sampling. The information was collected based on the survey technique with its instruments: Executive Performance Questionnaire and Labor Climate Questionnaire, whose items of both instruments were rated based on the Likert Scales. It is concluded that the degree of relationship between managerial performance and work climate in educational institutions of public management of the city of Puno is positive, because in the test of statistical hypothesis, the Z_c was 3.10; which is located in the Gaussian bell in the rejection region; so the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. On the other hand, the level of managerial performance in educational institutions of public management of the city of Puno is Very Good; while, the level of work climate in them is Good.

Keywords: director, education, educational management, labor climate, performance, managerial performance and teacher.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa, actualmente viene a ser una disciplina aplicada de la ciencia de la Administración; ésta consiste en un sistema de: planificación, organización, dirección y de control, respecto a la gestión institucional que se desarrolla en una organización. En el contexto del sistema educativo peruano, la gestión escolar es una función desempeñada por el director de la institución educativa, quien, en el marco del liderazgo directivo transformador, junto al equipo de docentes lideran la vida institucional con el propósito fundamental de lograr niveles óptimos de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo propio.

Alvariño *et al* (2000) refieren que la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo cuando se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales.

Cassasus (2009) precisa que la gestión no está solamente relacionada con el interior de la organización, sino también con el entorno. De hecho, hoy en la gestión la presencia del entorno es cada vez mayor. Todas las organizaciones y particularmente el sistema educativo, son entidades con múltiples puntos de contacto con el entorno y, por lo tanto, con una preocupación especial hacia él.

Betancourt (2002) manifiesta que la gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder alguna importancia a la educación no formal.

La gestión educativa en la actualidad viene cobrando importancia, sobre todo cuando se enfoca desde el punto de vista de la gerencia o empresa educativa.

La gestión educativa en el contexto de las instituciones educativas del nivel básico como de educación superior, en la actualidad es considerada como una disciplina científica que permite el ejercicio de la dirección y el liderazgo de la institución educativa a cargo de la comunidad educativa, impulsada desde luego por el director de la misma, con el propósito de lograr el cumplimiento de su función y sobre todo con el fin de desarrollar la formación integral de la persona.

El enfoque de la gestión educativa por procesos y resultados, actualmente pretende desarrollar un liderazgo pedagógico en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollen una educación de calidad; y en buena cuenta el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes.

En el marco de la investigación, la gestión educativa es concebida como un proceso dinámico de interacción entre los agentes educativos –directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad-, basado en el liderazgo del director, cuya misión es desarrollar el aspecto educativo, considerando a los estudiantes como el elemento central del aprendizaje, incidiendo en la formación integral del estudiante acorde al avance de la ciencia y la tecnología educativa.

La investigación considera como tema eje de estudio a la gestión educativa, comprendiendo las variables: Desempeño directivo y Clima laboral.

En el Perú, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un instrumento de gestión educativa que reconoce el complejo rol y función del director, el cual sirve de guía para ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la institución educativa que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.

Calero (2000) señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

La estructura del informe de investigación comprende cuatro capítulos: En el Capítulo I: Problemática de investigación, se consideran la descripción, el enunciado del problema, la justificación y los objetivos del estudio. En el Capítulo II: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación, el sustento teórico, glosario de términos, sistema de variables e hipótesis. En el Capítulo III: Metodología de la Investigación están el tipo y



diseño del estudio, la población y muestra, ámbito de estudio, las técnicas e instrumentos de recojo de datos y el diseño estadístico. En el Capítulo IV: Resultados y Discusión se desarrolla la presentación, análisis y discusión de los resultados. En su parte final se presentan: las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía, y los anexos (instrumentos de recolección de datos) respectivamente.

La calidad de la gestión de una institución educativa es producto de los factores extrínsecos e intrínsecos respecto de la institución educativa; entre ellos: el logro de competencias y capacidades de los estudiantes, el desempeño de los docentes, el desarrollo del currículo, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para la gestión, y otros; los cuales dependen de la forma de gestión de los directores de las instituciones educativas de educación básica.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Desempeño directivo

Desempeñar, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión” (Real Academia Española, 2014). El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucran de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de modo efectivo sus retos e incide en la calidad de la tarea.

La Torre (2011) manifiesta que el desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización, considerado como la acción que lleva al logro de los resultados, no el resultado de la misma. Es el esfuerzo realizado, es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto laboral que implica algún tipo de beneficio para la organización.

Robbins *et al.* (2013) definen el desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Koontz *et al.* (2012) describen que la evaluación del desempeño debe medir el mismo desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes. Para una función

administrativa, no es suficiente contar con un ejecutante en un cargo directivo o administrativo que no puede operar con eficacia como poder alto en la organización algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz.

Montenegro (2003) respecto del tema desempeño directivo, manifiesta que la competencia es un patrón general de comportamiento humano, mientras que el desempeño viene a ser un conjunto de acciones concretas. De acuerdo al autor, el desempeño del director de una institución educativa básica se entiende como el cumplimiento de sus funciones directivas; el cuál se halla determinado por factores internos y externos a la gestión educativa.

El desempeño directivo en la institución educativa se ejerce en correspondencia a factores diversos: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la gestión educativa. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación.

El estudio define el desempeño laboral como conjunto de acciones articuladas entre sí que cumple el director de una institución educativa de educación básica en el marco del liderazgo pedagógico para el logro positivo de la gestión educativa en y con la participación de la comunidad educativa.

a) Marco de buen desempeño del directivo

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual –PESEM- 2012, se propone para el ámbito de la gestión que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes (Ministerio de Educación del Perú, 2012); de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados.

Conforme al Ministerio de Educación de Perú, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como herramienta de política sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

Este instrumento de gestión 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. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, porque brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, como para la implementación de programas de formación en servicio.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo contiene y define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país. Posee dos dominios: 1º Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes -contiene cuatro competencias y catorce desempeños-; y 2º Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes -contiene dos competencias y siete desempeños-.

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de seis 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. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El Marco de Buen Desempeño directivo del Ministerio de Educación del Perú en su estructura contiene los dominios siguientes:

- b) El dominio I, Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes,** abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Comprende las primeras cuatro competencias y catorce desempeños primeros, respectivamente.
- c) El dominio II, Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes,** están enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros. Comprende la 5° y 6° competencia y siete desempeños.

1.1.2. Dimensiones del desempeño directivo

Las seis competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo del Ministerio de Educación del Perú son considerados como dimensiones de la variable: Desempeño del directivo de esta investigación. Estas son: Planificación institucional participativa, Participación democrática de los actores educativos, Condiciones operativas para el aprendizaje, Evaluación de la gestión institucional, Promoción de la comunidad de aprendizaje, y Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos. Estas se desarrollan a continuación:

A. Planificación institucional participativa

La planificación institucional participativa consiste en el ejercicio de la función del directivo respecto a: la participación activa de toda la comunidad educativa o actores educativos en la planificación institucional, considerando como base el conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de las metas de aprendizaje y el desarrollo corporativo de la institución educativa.

B. Participación democrática de los actores educativos

La participación democrática de los actores educativos es el ejercicio y la responsabilidad de la función del directivo de la institución educativa respecto a las acciones de promoción y motivación por parte del director de la institución educativa hacia los miembros de la comunidad educativa para que participen de modo espontáneo y desinteresado en la gestión escolar, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la institución; y en última instancia, favoreciendo la promoción y mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa.

C. Condiciones operativas para el aprendizaje

Las condiciones operativas para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa es una dimensión del variable desempeño del directivo, que consiste en la logística y puesta en ejercicio de las acciones estratégicas que favorezcan a poner en marcha las condiciones de logística (infraestructura, mobiliario y equipamiento tecnológico) y recursos educativos diversos; como la intervención del talento humano (docente); las cuales permitan elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa.

D. Evaluación de la gestión institucional

La dimensión, Evaluación de la gestión institucional es una función del director de la institución educativa que consiste en un proceso integral de recojo de datos, emisión de juicios de valor y la comunicación, respectivamente, en torno a la gestión educativa e institucional en un marco de transparencia y democracia con la participación activa de los agentes educativos de la institución educativa.

E. Promoción de la comunidad de aprendizaje

La dimensión, Promoción de la comunidad de aprendizaje viene a ser el ejercicio de la función del director, respecto a la práctica pedagógica o función docente. Esta consiste en el fomento de la mejora continua del desempeño docente, además de la promoción de la formación continua de los docentes. La dimensión promoción de la comunidad de aprendizaje está orientada a mejorar la práctica pedagógica y así asegurar el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes de la institución educativa. Es importante, recordar que los estudiantes del nivel de educación básica constituyen, la razón de ser del ejercicio de la docencia y la gestión educativa, función esencial de la dirección de la institución educativa.

F. Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos

La dimensión de la Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos es una función ineludible del director de la institución educativa, respecto a la gestión pedagógica. Esta dimensión consiste en el desarrollo de acciones de monitoreo y acompañamiento en el aspecto pedagógico a los docentes de la institución educativa con el propósito de lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes de las instituciones educativas de gestión pública de la región y el país.

1.1.3. Clima laboral

El vocablo clima laboral no es un concepto reciente, sino que ha sido motivo de múltiples investigaciones, sin embargo, en la actualidad sigue siendo un tema de vital importancia, motivo por el cual se pretende la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios del clima laboral, emergieron en el contexto de las organizaciones empresariales distintas al ambiente educativo; pero, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como la estructura organizativa; y entre otros.

A mediados de 1960, el estudio sobre clima se centra en las cualidades subjetivas. Al respecto, Likert (1961) señala el clima como una atmósfera de trabajo, que mantiene un clima de apoyo, genera un mejor nivel en el rendimiento de los sujetos. Por su parte, Litwin y Stringer (1968) realizaron un experimento similar al de Lewin (1939), concluyendo que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de elementos de motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad (Astudillo, 1985).

Brunet (2004) refiere que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman en el año de 1960. Por su parte Denison (1991) precisa que la expresión, clima organizacional se halla en las investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1982).

Acosta y Venegas (2010) mencionan que desde 1968, Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima laboral bajo una perspectiva perceptual. Para los citados autores, el clima laboral es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o

indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Molina (2011) menciona que el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral. El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

Denison (1991) precisa que, el clima laboral es una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación en el trabajo. Por otra parte, hay definiciones que refieren al clima laboral como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento de los trabajadores. Además, el clima laboral de la organización está relacionado de modo directo con el estado psicológico y emocional del individuo en relación a su contexto laboral, quién demuestra satisfacción o frustración laboral.

Katz y Kahn (1986) refieren que clima organizacional o laboral en el contexto de la administración viene a ser el sistema predominante de valores de una organización, combinando las diferentes características personales de los trabajadores para hacer que una organización sea más eficiente y efectiva.

Chiavenato (2006) menciona que, el clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los miembros se sienten respecto a la organización.

Rodríguez (1982) define a clima laboral como un conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia y con el sistema organizacional a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo.

Hodgetts y Altman (1985) manifiestan que las personas desempeñan un papel importante en las organizaciones por esta razón hoy en día hay una mayor atención hacia el talento humano. Hoy las organizaciones sociales, como son las instituciones

educativas del nivel de educación básica orientan sus esfuerzos para entender el comportamiento y desempeño de sus empleados; puesto que del ejercicio eficiente de la actividad profesional dependerá el éxito deseado.

Los estudios de clima laboral permiten conocer la percepción y sentimientos que tienen las personas como trabajadores, y qué influencia tienen los diferentes factores organizacionales en su actividad diaria y, consecuentemente, en su rendimiento; motivo por el cual esta investigación tiene la importancia del caso.

1.1.4. Dimensiones del clima laboral

A. El liderazgo

House (2004), uno de los estudiosos en este tema refiere que, liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y ‘empower’ a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros. Por su parte Senge (1990) manifiesta que, existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias.

B. La Motivación

Maslow (1991) refiere que la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Por su parte, Robbins y Coulter (2010) manifiestan que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexas con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Stoner (1996) define la motivación como una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen. Chiavenato (2006) define la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Según el autor para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por

esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Entonces, esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

La motivación es un factor psicológico del personal docente, quien es capaz de provocar, mantener y dirigir su conducta hacia la identidad y el desarrollo de la institución educativa. Está relacionada con el impulso emocional personal y profesional del docente en el asunto laboral.

C. La comunicación

La palabra comunicación proviene del latín *comunis* que significa "común"; de allí que comunicar significa transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos "en común" con otro; supone el uso de un código comunicativo.

Álvarez y Martínez (1997) manifiestan que, la comunicación es el proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente, la codificación y la descodificación.

La comunicación es un proceso social de intercambio de mensajes entre todo el personal de la institución educativa con fines de lograr el desarrollo de la misma.

Katz y Khan (1986) manifiestan que los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. Actualmente, la idea de que las relaciones personales fracasa porque los sujetos no saben o no pueden comunicarse entre sus pares en el contexto de la organización.

D. La toma de decisiones

Hellriegel *et al.* (2011) manifiestan que, el proceso de toma de decisiones dentro de distintos tipos de organizaciones es posible definir como el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción para una futura acción”.

Para Sfez (1984), la decisión es un proceso complejo y de interacciones entre diferentes subsistemas, en los que aparece la multirracionalidad.

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión ante un problema o conflicto que presente la vida. Betancourt (2002) manifiesta que, “tomar una decisión siempre comienza por elegir entre decidir o no decidir”.

Para el estudio es un proceso sistemático de selección de la mejor opción y acción pertinente para mejorar según la eficiencia y eficacia, la capacidad del personal y así contribuir al cumplimiento de metas estratégicas para el desarrollo de la institución educativa.

En el marco de la gestión de la institución educativa, el asunto de tomar una decisión es asumir el compromiso como directivo o como docentes con los resultados que se quieren alcanzar en el proceso de la gestión educativa.

Es importante destacar que, la toma de decisiones es quizás el proceso más importante dentro de la organización, así lo entendió el Nobel de Economía Herbert Simon, quien es considerado el autor más reconocido en el área. En ese sentido, las organizaciones toman decisiones todo el tiempo, desde las más simples hasta las más complejas, de forma individual o institucional.

E. Las relaciones interpersonales

La mayoría de los investigadores coinciden en manifestar que la comunicación interpersonal es simbólica, verbal y no verbal, multifuncional, transaccional, reveladora y que puede ser intencionada y no intencionada.

Rogers y Kinget (1967) refieren que las relaciones interpersonales es entendida como el conjunto de vínculos e interacciones establecidas entre seres humanos o personas, determinadas por factores como la etapa de la vida y el rol o papel desempeñado en un ámbito social específico o contexto laboral.

Es importante destacar que todos los seres humanos establecen relaciones de apego que se inician en la familia y van incorporando a otras personas. Esto lleva a plantearnos qué papel desempeña este tipo de vinculación social para que todos los seres humanos lo desarrollen a lo largo de su existencia. Parece que, efectivamente,

es una forma de relación que tiene una función adaptativa muy importante: favorece la supervivencia de la especie humana, puesto que mantiene próximos y en contacto a los progenitores y sus descendientes.

Para el estudio, las relaciones interpersonales viene a ser un proceso complejo y dinámico de interacción humana y social recíproca entre todo el personal de la institución educativa, en el que resalta la práctica de valores que permiten el desarrollo integral de la persona y de la propia institución educativa.

Con una buena comunicación e interacción interpersonal a nivel interno y externo de la organización se genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo; en ese sentido, se hace necesario la práctica de estos temas para el desarrollo de las instituciones educativas.

1.2. Marco conceptual

a) Desempeño directivo

Es un conjunto de acciones articuladas entre sí que desarrolla el director de una institución educativa de educación básica en el marco del liderazgo pedagógico, promoviendo y posibilitando la consecución de la intencionalidad pedagógica y cumplimiento de metas institucionales con la participación de la comunidad educativa.

b) Nivel de desempeño directivo

Grado de desarrollo del ejercicio y el cumplimiento de las funciones del director de la institución educativa del nivel básico, evaluado de modo cuantitativo como cualitativo según las escalas de modo ascendente siguientes: 1. Deficiente, 2. Regular, 3. Bueno, 4. Muy bueno y 5. Excelente, respectivamente.

c) Clima laboral

Atmósfera o ambiente de percepción o una reacción natural y espontánea común de los trabajadores y miembros de la comunidad educativa frente a las situaciones laborales de la institución educativa.

d) Nivel de clima laboral

Grado o frecuencia de la forma de convivencia entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución educativa del nivel básico, en el marco de la gestión educativa del directivo, evaluado de modo cuantitativo como cualitativo según las escalas de modo ascendente siguientes: 1. Deficiente, 2. Regular, 3. Bueno, 4. Muy bueno y 5. Excelente, respectivamente.

e) Institución educativa

Es una entidad organizativa constituida por el personal directivo, docente, estudiantes y otros similares, respecto de la institución educativa, que cuya finalidad es la formación integral de los estudiantes sea en el nivel educativo: Inicial, Primaria y Secundaria.

f) Gestión pública

Proceso complejo de dirección de un conjunto de acciones planificadas y estratégicas en el sector estatal a cargo del director en el contexto de la institución educativa con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes para el logro de aprendizajes.

g) Gestión educativa

Es un sistema de procedimientos metodológicos que se utilizan de modo estratégico y en el marco de la calidad para garantizar que la institución educativa desarrolle sus políticas y acciones con el propósito de lograr sus metas institucionales y propósitos pedagógicos.

h) Director o directivo

Es un profesional de la educación, quien desempeña la función y responsabilidad de liderar y dirigir la institución educativa, sea de gestión pública o privada, en el nivel de Educación Inicial, Primaria o Secundaria del ámbito de la región Puno, república del Perú.

i) Docente

Es un profesional de la educación que desempeña la función y responsabilidad de docente en el área de gestión pedagógica o conducción de los procesos pedagógicos en una institución educativa sea de gestión pública o privada, en el nivel de educación Inicial, Primaria o Secundaria del ámbito de la región Puno, de la república del Perú.

1.3. Antecedentes

1.3.1. De carácter internacional

Bolaños y Franco (2017) en un estudio de diseño correlacional se propusieron analizar los aspectos que tienen relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional en una muestra de empleados del área operativa Transporte Terrestre en el grupo de Auxiliares de servicio de una multinacional ubicada en la ciudad de Cali (Colombia). Concluyeron que, existen diversos factores tanto del clima organizacional como de la identificación organizacional que se relacionan directamente; los trabajadores no logran tener una identificación con la empresa debido a la falta de compromiso e interés que se genera al trabajar en la organización, porque muchos de ellos no se sentían parte de esta y de igual forma consideraban que la empresa no los tiene en cuenta para tomar decisiones; es más, los empleados no logran sentir una afinidad con la empresa y no se esfuerzan por realizar lo mejor para la organización.

Santa María y Zaña (2015) en una investigación de carácter descriptivo concluyen que, el clima laboral es percibido por el 34.83% de los trabajadores como muy favorable, y el 21.35% favorable. En la dimensión Autorrealización, la percepción que predomina en los trabajadores, es muy favorable con un 43.82%, favorable con un 21.35%; y medianamente favorable con un 24.72%.; realidad que merece ser implementada con estrategias de crecimiento y satisfacción personal. En la dimensión Involucramiento laboral, la percepción que sobresale en los trabajadores, es muy favorable con un 25.84% y favorable con un 40.45%.

Camarero (2015) en un estudio de tipo básico y de carácter descriptivo presenta las conclusiones siguientes: la edad del 43% de los directores oscila entre los 46 y 54 años y el 48% de los directores tienen una experiencia directiva de un mínimo 9 años de los cuales el 75% aproximadamente son mujeres. El 47% de los directores tiene

experiencia en otro cargo del equipo directivo (jefe de estudios o secretario) lo que significa el proceso gradual de acceso al cargo de la mitad de los directores: experiencia docente, experiencia en el equipo directivo o coordinador de ciclo y finalmente acceder al cargo directivo. Los directores perciben que las competencias que tienen mejor desarrolladas son: el compromiso ético, la participación y el trabajo en equipo; en cambio, los menos son: el liderazgo, la autonomía y la autogestión. La autopercepción del modelo directivo en el que se definen los directores revela que, el 46% de los directores se consideran gestores del centro aunque cabe señalar que el 30% de los directores se definen como líderes y un 17% se ven como coordinadores del centro. Finalmente, refiere que la autopercepción de líder está asociada a los hombres (41% del total de hombres) en cambio, la autopercepción de la coordinación está asociada a las mujeres (50,5% del total de mujeres).

Raxuleu (2014) en una investigación de nivel descriptivo y diseño correlacional tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. Concluyó que, los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar. Existe una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos.

Villamil y Sánchez (2012) en un estudio de tipo diagnóstico se propusieron estudiar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma (Honduras), recogiendo los datos en un cuestionario con 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). Concluyó que existe un 64% de influencia del clima organizacional

en la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma con Coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

García *et al.* (2010) en un estudio de carácter cualitativo tuvo como propósito examinar los problemas y situaciones que enfrentan los nuevos directores de educación primaria. Concluyeron que, los principales problemas se refieren a la carga del trabajo administrativo, la relación con los maestros, los alumnos y padres de familia, y la organización de festivales escolares. Para los nuevos directores mexicanos las responsabilidades del puesto son estresantes y difíciles como ocurre en otros países.

Cortés (2009) en un estudio de tipo arribó a las siguientes conclusiones: que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales, además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

1.3.2. De carácter nacional

Espejo (2016) en un estudio de tipo básico con diseño causa-efecto concluyó 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; el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades, por ello el personal tiene un deficiente desempeño; la inadecuada estructura organizacional con la cual trabajan influye directa y significativamente en un 60.6% en el Clima organizacional, porque se trabaja bajo una estructura vertical; la falta de responsabilidad influye directa y significativamente en un 63.4% en el Clima organizacional porque los trabajadores no cumplen con las labores a realizar y lo realizan tomándose todo el tiempo e incluso más de lo necesario esto refleja a que los usuarios reclaman por el mal servicio.

Reyes (2012) en un estudio de diseño correlacional concluyó que, el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización; por tanto, el liderazgo

del director constituye un aspecto más. Por otro lado, no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa. Además, no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman.

Zárate (2011) en un estudio de diseño correlacional presenta las conclusiones siguientes: existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; existe un alto grado de correlación lineal entre liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel Primaria con sus respectivas dimensiones, lo que significa que el líder director en su labor despliega en las dimensiones: Gestión pedagógica, Gestión institucional y Gestión administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social. Además, indica que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las instituciones educativas.

Pelaes (2010) en un estudio de diseño correlacional concluye que: existe una relación directa entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Molocho (2010) en un estudio de tipo descriptivo tuvo como objetivo explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur, concluyendo que, el Clima institucional expresado en el potencial humano influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur.



Martínez (2017) en un estudio de tipo ex post facto en una realidad peruana y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007 concluyó que, el liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores beneficiando a las organizaciones educativas; el director de la I.E. Pública se auto reconoce todas las características del liderazgo transformacional; mientras que los docentes solo le reconocen algunos rasgos. Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). La mayoría de docentes opinaron que la atención al docente por el director es un rasgo que debe desarrollarse, porque es necesario mejorar el trato personal para armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

Un tema de coyuntura y de controversia en el contexto de las organizaciones sociales es la relación que existe entre el cuerpo de trabajadores y el directivo o gerente; es decir, la relación entre el directivo y el subordinado. En una organización conviven personas de diversa naturaleza; es decir, estas poseen caracteres, culturas y valores diversos, por lo que cambia entre una y otra persona, repercutiendo directa e indirectamente en el desempeño de sus labores; en ese sentido, considerando estos aspectos para lograr los objetivos y metas de las empresas es importante unificar los pensamientos, la cultura y los valores para que todos los empleados, jefes y subordinados dirijan sus actividades a alcanzar el mejor desempeño en la institución.

En los últimos cien años casi todas las organizaciones han cambiado; sin embargo, la institución educativa poco o nada, puesto que esta mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI (Ministerio de Educación del Perú, 2015).

Las instituciones educativas del nivel de educación básica regular de gestión pública en el Perú y en particular en la región de Puno en su mayoría, relativamente afrontan una serie de dificultades, respecto a gestión educativa; problemas como: nivel regular de desempeño del director como de los docentes de la institución educativa, ambiente laboral u organizacional relativamente desfavorable, escases de material didáctico para el proceso didáctico, infraestructura educativa en condiciones escasamente favorables para la actividad pedagógica, equipamiento y mobiliario escolar ínfimo, mayoría de docentes

poco motivados para su labor, debido al sueldo ínfimo otorgado por el Estado peruano a cambio de su labor, y entre otros, que repercuten de manera negativa en la gestión educativa que desarrollan los directores.

El desempeño de los directores de las instituciones educativas en el ámbito de la región Puno, de un tiempo a esta parte continua calificado como de nivel regular, porque en un sondeo de opinión de modo informal realizado en las instituciones educativas de educación básica regular y de gestión pública en mayo de 2018, más de 30 docentes de opinaron que la gestión educativa a cargo de ellos está venida a menos, en el sentido que el ejercicio de su función es eminentemente administrativa y no de gestión pedagógica.

El Ministerio de Educación del Perú desde el año 2012 viene impulsando la mejora de la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular, vía aplicación de la norma técnica, Marco de Buen desempeño del Directivo, instrumento que sirve de guía para un mejor desempeño de sus funciones en el marco de un liderazgo directivo, funcional y democrático.

Robbins, Stephen y Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En ese sentido, el desempeño del director de una institución educativa en la actualidad se constituye en un factor fundamental en la gestión escolar, porque de ello dependerá el éxito de la institución educativa.

Por otro lado, el tema de Clima laboral en la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del ámbito de la región Puno es escasamente favorable, debido al deficiente nivel de relaciones interpersonales entre los trabajadores; tal como se evidencia en el sondeo de opinión en mención.

Acosta y Venegas (2010) refieren que el clima laboral es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Conforme al autor aludido, por clima laboral de la institución educativa se entiende como la forma de organización e interacción de los actores educativos; este tema debe darse en un contexto saludable y cordial; resaltando el liderazgo de sus directivos, el sentido de identidad de los trabajadores con la institución, la participación activa de los mismos y una comunicación asertiva.

La problemática descrita en los párrafos precedentes influye de manera negativa en la gestión de las instituciones educativas de educación básica regular y de tipo estatal de la región de Puno; motivo por el cual es necesario desarrollar este estudio; por un lado con el fin de indagar el estado del arte del tema; y por otro lado, en base a los hallazgos proponer fundamentos teóricos y estrategias metodológicas para mejorar el tema de gestión educativa.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno?

2.2.2. Problemas específicos

- A. ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad Puno?
- B. ¿Cuál es el nivel de clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno?

2.3. Justificación

La investigación se desarrolla por los propósitos siguientes: primero, identificar el nivel de desempeño directivo en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad Puno; segundo, determinar el nivel de clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno; para luego en función de los resultados de los mismos, establecer el grado de relación entre ambas variables de estudio.

Es importante destacar que, los temas de: desempeño directivo y clima laboral son asuntos de coyuntura en el contexto de la administración o gestión de la institución educativa, motivo por el cual su estudio es de necesidad pública.

Es importante recordar que, las instituciones educativas del nivel básico del país tienen como propósito, desarrollarse en el marco de una gestión con liderazgo directivo, que implica el trabajo en equipo. Por ello, el director de la institución educativa debe fomentar la comunicación eficaz, cooperación mutua, toma de decisiones oportunas y pertinentes,

y sobre todo el acompañamiento y monitoreo al docente; los que contribuyan al ejercicio de un clima laboral favorable.

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en la institución educativa, las acciones administrativas, pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación del Perú, 2015).

El Ministerio de Educación reconoce el papel que desempeña el director de la institución educativa, tanto en la conducción de la misma como en la toma de decisiones pertinentes. El director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación del Perú, 2015).

El Ministerio de Educación del Perú en el marco de “La escuela que queremos” viene aplicando como estrategia de política educativa, la implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio; aplicando para ello la guía técnica: Marco de Buen desempeño del Directivo (Ministerio de Educación del Perú, 2015).

El liderazgo directivo está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan liderazgo en la gestión se involucran más en el desarrollo del currículo escolar, demostrando capacidad en el monitoreo y acompañamiento pedagógico en aula, preocupándose más por el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2010).

El Ministerio de Educación del Perú, en su condición de ente rector del sistema educativo peruano es responsable de establecer los lineamientos para el desarrollo del acompañamiento pedagógico de modo que esté articulado a las demandas socioeducativas de cada región, contribuyendo de este modo al logro del aprendizaje de los estudiantes y al fortalecimiento de la gestión educativa.

Los resultados del estudio permitieron diseñar y proponer algunas estrategias para el buen desempeño directivo de la institución educativa; adicionalmente, también permitieron

establecer mecanismos de una buena convivencia escolar para el ejercicio de un clima laboral favorable, adecuado y armonioso; aspectos que en el marco de la gestión educativa son importantes para el estudio, los que solo se consignaron como antecedentes en mi marco teórico y todas las citas, no encontrando mas para mi proyecto de investigación.

El estudio aborda la gestión educativa, entendiéndola que ésta debe ser como una acción estratégica que permita el desarrollo de las instituciones educativas de nivel básico en el país, ha iniciativa y promoción de los directores de las mismas.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Establecer el grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno.

2.4.2. Objetivos específicos

- A. Identificar el nivel de desempeño directivo en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad Puno.
- B. Determinar el nivel de clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno.

2.5. Hipótesis

Las hipótesis que se plantearon para el estudio fueron las siguientes:

2.5.1. Hipótesis general

El grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo.

2.5.2. Hipótesis específicas

- A. El nivel de desempeño directivo en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad Puno es regular.
- B. El nivel de clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es deficiente.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

El ámbito de estudio se circunscribe en el distrito de Puno, provincia y región del mismo nombre (Perú). Las instituciones educativas consideradas para el estudio corresponden a los niveles educativos: Educación inicial, Educación primaria y Educación secundaria del referido distrito; el cual se ubica a 3 825 msnm, aproximadamente, en la región altiplánica (sureste) de la República del Perú.

3.2. Población

La población de estudio conforma todo el personal docente y directivo de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de menores de la ciudad de Puno, provincia y región de Puno; conforme al CAP 2018 de la UGEL Puno.

3.3. Muestra

Las muestras de estudio constituyen 128 entre docentes y directivos de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de menores de la ciudad de Puno; seleccionada conforme al tipo de muestreo no probabilístico (intencional) o por criterio técnico de acceso a la información por la investigadora. El número de sujetos investigados es como sigue: Educación Inicial, 38; Educación primaria, 34; y Educación secundaria 56 personas entre docentes y directivos de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno.

3.4. Método de investigación

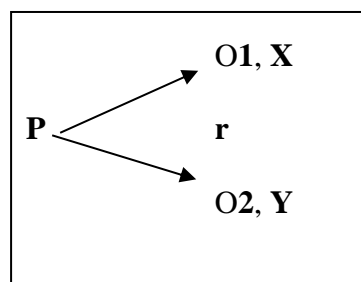
El estudio corresponde al enfoque de investigación cuantitativo; según el propósito el estudio es de tipo básico; y por el nivel de conocimientos a resolverse es de carácter descriptivo.

Hernández *et al.* (2014) manifiestan que la investigación básica consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; por supuesto sin manipular las variables.

La investigación básica, en este caso permite buscar nuevos conocimientos y campos de estudio sin fines prácticos, por lo que recoge la información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico de la gestión educativa.

El diseño del estudio es correlacional. Hernández *et al.* (2014) refieren que, “el diseño correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”.

El esquema del diseño de la investigación es el siguiente:



Leyenda:

- p : Población
- O1 : Recolección de datos, variable1
- O2 : Recolección de datos, variable2
- X : Variable 1
- Y : Variable 2
- r : Relación

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

Considerando las variables de investigación: Desempeño Directivo y Clima laboral para recabar la información, se hizo uso de la técnica de encuesta. Para la variable 1 se usó, el instrumento: Cuestionario de Desempeño Directivo del Ministerio de Educación del Perú, este instrumento consta de un total de 24 ítems, conteniendo las dimensiones: Planificación institucional participativa; Participación democrática de los actores educativos; Condiciones operativas para el aprendizaje; Evaluación de la gestión institucional; Promoción de la comunidad de aprendizaje; y Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos (cada una de ellas con 4 ítems); Ver anexo 1.

Para la variable 2 se usó el instrumento de recojo de datos, Cuestionario de Clima laboral, cuya autoría y validación corresponde a Brunet (2004); este instrumento consta de 50 ítems, considerando las dimensiones: Liderazgo (1°-10°), Motivación (11° - 20°), Comunicación (21° - 30°), Toma de decisiones (31° - 40°) y Relaciones interpersonales (41°- 50°), respectivamente; ver anexo 2.

3.5.2. Diseño estadístico

Para el establecer el grado de relación de las variables de estudio 1: Desempeño directivo y 2: Clima laboral se hizo uso de la prueba de Correlación de Chi cuadrada; y para el análisis estadístico de los resultados de las variables de estudio: 1 y 2 se hizo uso de la estadística descriptiva (análisis porcentual).

3.5.3. Hipótesis estadística

Para comprobar el grado de relación de las variables de estudio 1 y 2 se planteó las hipótesis siguientes:

H₀: El grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno no es positivo.

H₁: El grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo.

3.5.4. Sistema de variables

La sistematización de las variables de estudio se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla 1
Sistematización de las variables

Vari able	Dimensiones	Indicadores	Categorías
	1. Planificación institucional participativa	1.1 Conduce la planificación institucional de modo participativo.	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
		1.2 Diseña los instrumentos de gestión escolar.	
		1.3 Establece los lineamientos de gestión institucional.	
		1.4 Desarrolla las políticas educativas del MINEDU.	
		1.5 Fomenta la participación de la comunidad educativa en planeación.	
	2. Participación democrática de los actores educativos	2.1 Promueve mecanismos democráticos de organización institucional.	
		2.2 Genera un clima laboral favorable a la gestión.	
		2.3 Usa estrategias de solución de conflictos.	
		2.4 Promueve la participación de las familias en la gestión.	
		2.5 Dinamiza la participación democrática en la gestión educativa.	
	3. Condiciones operativas para el aprendizaje	3.1 Gestiona el uso óptimo de la infraestructura y recursos.	
		3.2 Gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE.	
		3.3 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros.	
		3.4 Gestiona estrategias de prevención del riesgo.	
		3.5 Dirige estratégicamente el equipo administrativo.	
	4. Evaluación de la gestión institucional	4.1 Gestiona la información para la toma de decisiones.	
		4.2 Implementa estrategias de gestión transparente.	
		4.3 Conduce los procesos de autoevaluación y mejora continua.	
		4.4 Aplica oportunamente el proceso de evaluación institucional.	
		4.5 Realiza la retroalimentación al personal de la IE.	
5. Promoción de la comunidad de aprendizaje	5.1 Gestiona oportunidades de formación continua para docentes.		
	5.2 Genera mecanismos de trabajo colaborativo en la IE.		
	5.3 Estimula a las iniciativas pedagógicas de los docentes.		
	5.4 Estimula a la creatividad y espíritu de investigación de estudiantes.		
	5.5 Desarrolla una cultura de organización académica en la IE.		
6. Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos	6.1 Orienta al equipo docente en la planificación curricular.		
	6.2 Propicia una práctica docente en el aprendizaje colaborativo.		
	6.3 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos de aprendizaje.		
	6.4 Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes.		
	6.5 Genera la participación democrática en la gestión pedagógica.		
Clima Laboral	1. Liderazgo	1.1 Inspira liderazgo directivo en el personal de la institución educativa.	
		1.2 Manifiesta liderazgo directivo para el logro de metas de la institución.	
		1.3 Acoge y dinamiza las propuestas de mejora institucional.	
		1.4 Respeto los derechos del personal de la institución educativa.	
		1.5 Demuestra liderazgo en la gestión de la institución educativa.	
	2. Motivación	2.1 Acepta el reconocimiento de la institución por los logros alcanzados.	
		2.2 Muestra satisfacción por el desarrollo institucional.	
		2.3 Acepta sanciones frente a los errores en su desempeño laboral.	
		2.4 Demuestra espíritu de superación profesional e institucional.	
		2.5 Asume retos y riesgos en favor de la institución.	
	3. Comunicación	3.1 Participa de una comunicación asertiva en la institución educativa.	
		3.2 Sugiere oportunamente de las falencias en la gestión de la institución.	
		3.3 Genera diálogo horizontal y participativo.	
		3.4 Posee capacidad de escucha y solvencia comunicativa.	
		3.5 Comunica a tiempo los aciertos y desaciertos de la gestión escolar.	
	4. Toma de decisiones	4.1 Delega las funciones y responsabilidades en la institución.	
		4.2 Toma decisiones oportunas en la gestión institucional.	
		4.3 Contribuye a la mejora de la calidad de gestión institucional.	
		4.4 Identifica problemas y asume las soluciones pertinentes.	
		4.5 Demuestra habilidades y destrezas en la gestión educativa.	



-
- | | |
|----------------------------------|--|
| 5. Relaciones
interpersonales | 5.1 Interactúa en el marco de la democracia.
5.2 Demuestra tolerancia frente a la adversidad.
5.3 Participa de una adecuada relación interpersonal en la IE.
5.4 Practica valores éticos morales.
5.5 Demuestra identidad con la institución educativa y la comunidad local. |
|----------------------------------|--|
-

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados y la discusión correspondiente, se formularon en función del objetivo general y objetivos específicos, respectivamente; y es como sigue:

4.1. Grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno

Para determinar el grado de relación que existe entre las variables de estudio planteadas se ha procedido estadísticamente de la forma siguiente:

4.1.1. Prueba de correlación entre los resultados de las variables: (x) desempeño directivo y (y) clima laboral

a. Planteamiento de la hipótesis estadística

H₀: El grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno no es positivo.

H₁: El grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo.

Nivel de Significancia.- La probabilidad de significancia o error que se eligió fue del 5%, similar a $\alpha = 0,05$.

b. Prueba de hipótesis

Para la prueba estadística de comprobación de hipótesis se estableció el uso de los estadísticos siguientes:

b.1 Medidas de tendencia central y Desviación estándar

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i X_i}{n}$$

$$S^2 = \frac{\sum f_i (X_i^2) - (\sum f_i \cdot X)^2 / n}{n-1}$$

b.2 Datos establecidos:

$$\bar{X}_e = 9,68$$

$$\bar{X}_c = 9,46$$

$$S^2_e = 1,18$$

$$S^2_c = 1,24$$

$$n_e = 128,00$$

$$n_c = 128,00$$

b.3 Fórmula de la Tc

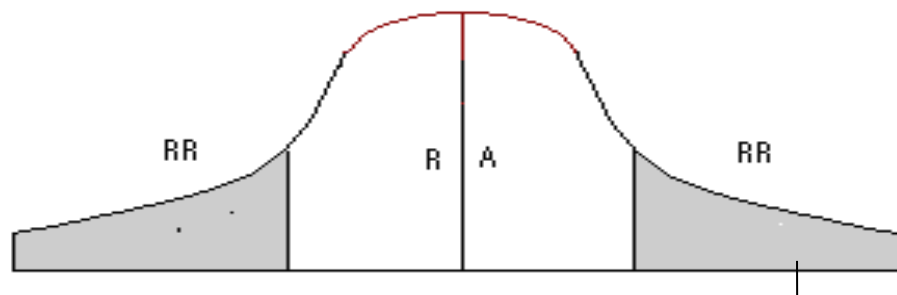
$$Z_c = \frac{\bar{X}_e - \bar{X}_c}{\sqrt{\frac{S^2_e}{n_e} + \frac{S^2_c}{n_c}}}$$

$$T_c = \frac{9,68 - 9,46}{\sqrt{\frac{1,18^2}{128} + \frac{1,24^2}{128}}} = \frac{0,02}{\sqrt{0,0228}}$$

$$T_c = \sqrt{9,64} = 3,10$$

La validez de los resultados de la investigación se determinó mediante la prueba de hipótesis aplicando la Zc en función de los resultados obtenidos, en la variable (x) y la variable (y).

c. Presentación gráfica de la prueba de hipótesis



$$\bar{x} = \frac{\sum f_i x_i}{n}$$

d. Descripción de la prueba de hipótesis

La prueba estadística considerando el margen de error de 0,05 y considerando el valor de la prueba de Z_t que es de 1,96; de acuerdo a los cálculos obtenidos la Z_c resultó con un valor de 3,10; el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo (positivo); por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

e. Conclusión

Según, la prueba de hipótesis estadística con margen de error de 0,05; considerando el valor de la prueba de Z_t de 1,96; la Z_c resultó con un valor de 3,10; el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En consecuencia, el grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo.

Discusión (Objetivo general)

De acuerdo a los resultados de la prueba de hipótesis estadística se sabe que, el grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo.

La evidencia advertida concuerda con los trabajos de investigación de: Raxuleu (2014), quién afirma que existe una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Zárate (2011) en un estudio refiere que existe un alto grado de correlación lineal entre liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel Primaria con sus respectivas dimensiones; el 95% de los docentes están de acuerdo

con el liderazgo directivo según las dimensiones: Gestión pedagógica, institucional y administrativo.

El Ministerio de Educación del Perú desde el año 2012 viene impulsando la mejora de la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel de educación básica a través de la aplicación de la norma técnica, Marco de Buen desempeño del Directivo; sin embargo, la gestión escolar continúa siendo tradicional; es decir, una gestión eminentemente administrativa y no de gestión pedagógica; motivo por el cual se debe incidir en su estudio.

Alvariño *et al.* (2000) refieren que, la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo cuando se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales.

Betancourt (2002) manifiesta que, la gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder funciones de gestión educativa al director.

La gestión educativa en el contexto de las instituciones educativas del nivel básico como de educación superior, en la actualidad es considerada como una disciplina científica que permite el ejercicio de la dirección y el liderazgo de la institución educativa a cargo de la comunidad educativa, impulsada desde luego por el director de la misma, con el propósito de lograr el cumplimiento de su función y sobre todo con el fin de desarrollar la formación integral de la persona.

Es importante señalar que, la gestión educativa en la actualidad (era de la globalización y de la información) viene cobrando importancia, sobre todo cuando se enfoca desde el punto de vista de la gerencia o empresa educativa, en el que el director es el elemento dinamizador de la gestión educativa.

4.2. Nivel de desempeño directivo en instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno

Los resultados corresponden al cuestionario de Desempeño directivo absuelto por los docentes y directivos de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de

Puno (Perú) siguientes: IEI N° 192, IEI N° 196 (Glorioso San Carlos), IEI N° 285 (GUE San Carlos); IEP N° 70010 (GUE San Carlos), IEP N° 70003 (Sagrado Corazón de Jesús); IES José Antonio Encinas, IES Gran Unidad Escolar San Carlos e IES Industrial N° 32; respectivamente.

Tabla 2
Nivel de Desempeño directivo en las IEs

Nivel	N° docentes	%
1. Deficiente	8	6
2. Regular	10	8
3. Bueno	36	28
4. Muy Bueno	46	36
5. Excelente	28	22
Total	128	100

Fuente: Cuestionario de Desempeño directivo.

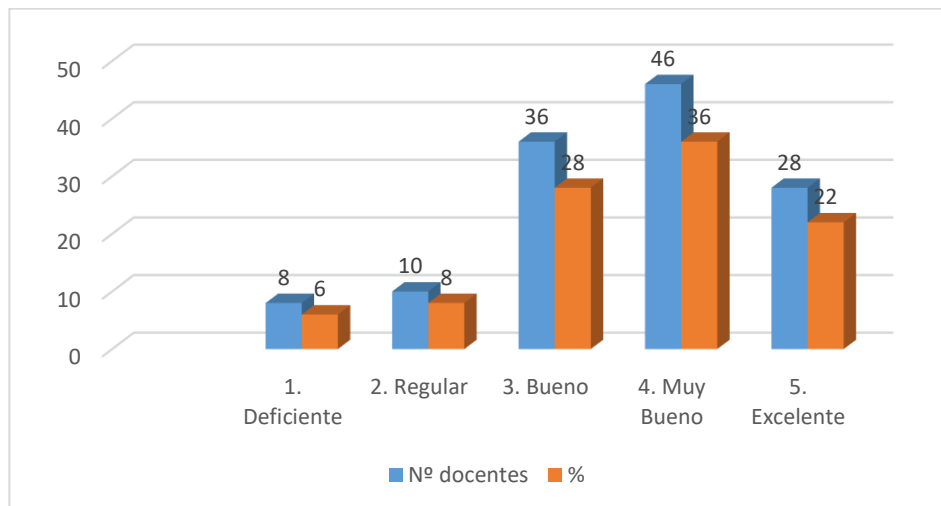


Figura 1. Nivel de Desempeño directivo en las IEs

En la tabla 2 y figura 1, respectivamente; y en función al objetivo específico 1; se advierte que 46 docentes (36%) opinan que el nivel de desempeño directivo en las IEs es Muy bueno; 36 docentes (28%) Bueno; 28 docentes (22%) Excelente; 10 docentes (8%); y 8 docentes (6%) Deficiente; lo que significa que, el nivel de Desempeño directivo en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es Muy Bueno.

DISCUSIÓN (Objetivo específico 1)

Los resultados de la variable: Desempeño directivo, relativamente coincide con los resultados de los trabajos de investigación siguientes:

Raxuleu (2014) en un estudio de tipo básico y de nivel descriptivo manifiesta que, los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar.

Camarero (2015) en un estudio concluyó que el 47% de los directores tiene experiencia en otro cargo del equipo directivo (jefe de estudios o secretario) lo que significa el proceso gradual de acceso al cargo de la mitad de los directores: experiencia docente, experiencia en el equipo directivo o coordinador de ciclo y finalmente acceder al cargo directivo.

Martínez (2007) en otro estudio refirió que el liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director de la institución educativa elemental.

Robbins *et al* (2013) definen el desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

García *et al.* (2010) manifestaron que, los principales problemas que enfrentan los directores de las instituciones educativas se refieren a la carga del trabajo administrativo, la relación con los maestros, los alumnos y padres de familia, y la organización de festivales escolares; además, las responsabilidades del puesto de director son estresantes y difíciles para nuevos como ocurre en otros países.

El desempeño directivo en la institución educativa se ejerce en correspondencia a factores diversos: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la gestión educativa. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación.

El desempeño del director de una institución educativa en la actualidad es un factor fundamental en la gestión escolar, motivo por el cual el éxito de la gestión institucional depende del desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Tabla 3
Nivel de Desempeño directivo en las IEs Inicial

Nivel	Nº docentes	%
1. Deficiente	0	0
2. Regular	1	3
3. Bueno	8	21
4. Muy Bueno	19	50
5. Excelente	10	26
Total	38	100

Fuente: Cuestionario de Desempeño directivo.

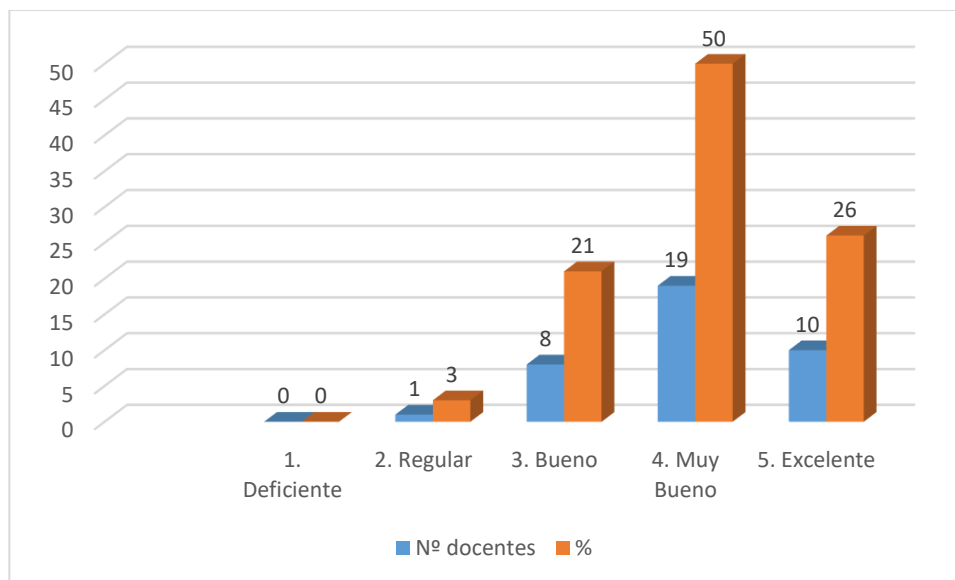


Figura 2. Nivel de Desempeño directivo en las IEs Inicial

En la tabla 2 y figura 2, respectivamente; y en función al objetivo específico 1; se advierte que 19 docentes (50%) opinan que el nivel de desempeño directivo en las IEs es Muy bueno; 10 docentes (26%) Excelente; 8 docentes (21%) Bueno; y 1 docente (3%) Regular; lo que significa que, el nivel de Desempeño directivo en la percepción de los docentes de Educación inicial de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es Muy Bueno.

Tabla 4
Nivel de Desempeño directivo en las IEs Primaria

Nivel	Nº docentes	%
1. Deficiente	0	0
2. Regular	1	3
3. Bueno	10	29
4. Muy Bueno	15	44
5. Excelente	8	24
Total	34	100

Fuente: Cuestionario de Desempeño directivo.

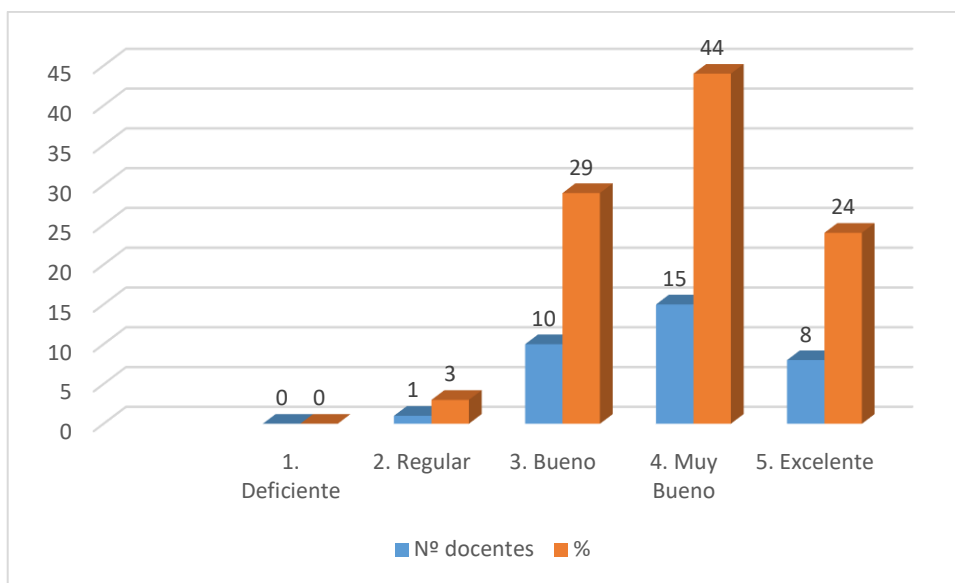


Figura 3 Nivel de Desempeño directivo en las IEs Primaria

En la tabla 3 y figura 3, respectivamente; y en función al objetivo específico 1; se advierte que 15 docentes (44%) opinan que el nivel de desempeño directivo en las IEs es Muy bueno; 10 docentes (29%) Bueno; 8 docentes (24%) Excelente; y 1 docente (3%) Regular; lo que significa que, el nivel de Desempeño directivo en la percepción de los docentes de Educación Primaria de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es Muy Bueno.

Tabla 5
Nivel de Desempeño directivo en las IEs Secundaria

Nivel	Nº docentes	%
1. Deficiente	8	14
2. Regular	8	14
3. Bueno	18	32
4. Muy Bueno	12	22
5. Excelente	10	18
Total	56	100

Fuente: Cuestionario de Desempeño directivo.

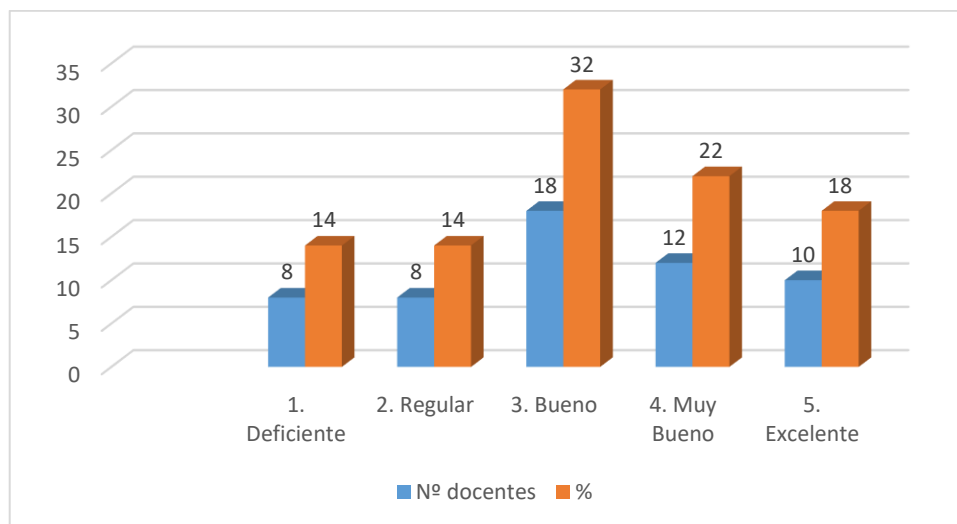


Figura 4 Nivel de Desempeño directivo en las IEs Secundaria

En la tabla 4 y figura 4, respectivamente; y en función al objetivo específico 1; se advierte que 18 docentes (32%) opinan que el nivel de desempeño directivo en las IEs es Bueno; 12 docentes (22%) Muy Bueno; 10 docentes (18%) Excelente; 8 docentes (14%) Regular; y 8 docentes (14%) Deficiente; lo que significa que, el nivel de Desempeño directivo en la percepción de los docentes de Educación Secundaria de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es Bueno.

4.3. Nivel de clima laboral en instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno

Los resultados corresponden al cuestionario de Clima laboral absuelto por los docentes y directivos de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno (Perú) siguientes: IEI N° 192, IEI N° 196 (Glorioso San Carlos), IEI N° 285 (GUE San Carlos); IEP N° 70010 (GUE San Carlos), IEP N° 70003 (Sagrado Corazón de Jesús); IES José Antonio Encinas, IES Gran Unidad Escolar San Carlos e IES Industrial N° 32; respectivamente.

Tabla 6
Nivel de Clima laboral en las IEs

Nivel	N° docentes	%
1. Deficiente	4	3
2. Regular	8	6
3. Bueno	62	49
4. Muy Bueno	36	28
5. Excelente	18	14
Total	128	100

Fuente: Cuestionario de Clima laboral.

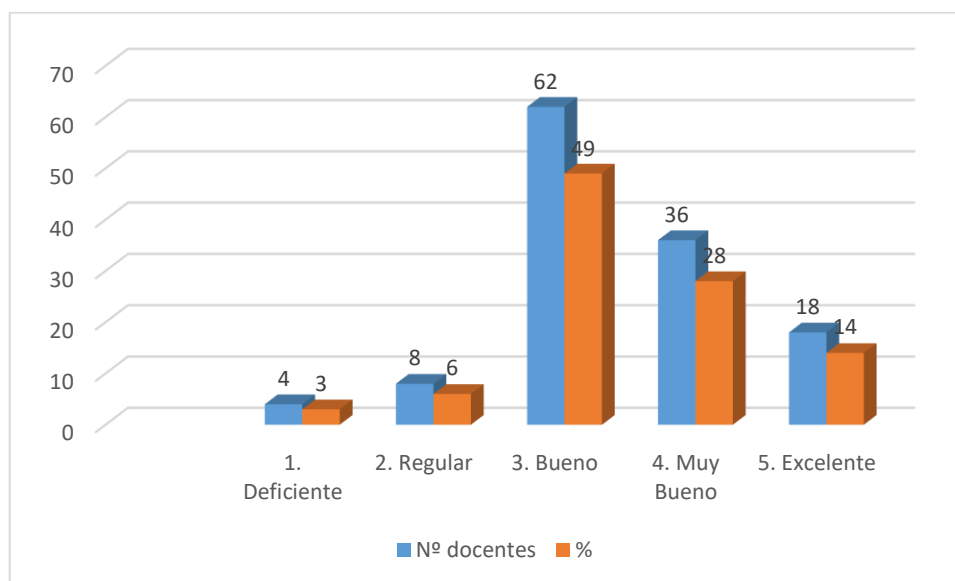


Figura 5 Nivel de Clima laboral en las IEs

En la tabla 5 y figura 5, respectivamente; y en función al objetivo específico 2; se advierte que 62 docentes (49%) opinan que el nivel de clima laboral en las IEs es Bueno; 36 docentes (28%) Muy Bueno; 18 docentes (14%) Excelente; 8 docentes (6%) Regular; y 4 docentes (3%) Deficiente; lo que significa que, el nivel de Clima laboral en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es Bueno.

DISCUSIÓN (Objetivo específico 2)

Los resultados de la variable: Clima laboral, relativamente coinciden con los resultados de los trabajos de investigación siguientes:

Bolaños y Franco (2017) concluyeron que, existen diversos factores tanto del clima organizacional como de la identificación organizacional que se relacionan directamente; por otro lado, Santa María y Zaña (2015) refieren que, el clima laboral es percibido por el 34.83% (mayoría) de los trabajadores como muy favorable. Asimismo, Villamil y Sánchez (2012) en un estudio refieren que existe un 64% de influencia del clima organizacional en la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma con Coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

Espejo (2016) en otro estudio similar refirió 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.

Acosta y Venegas (2010) mencionan que desde 1968, Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima laboral bajo una perspectiva perceptual. Para los citados autores, el clima laboral es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Diversos estudios realizados a la actualidad revelan que el clima laboral es algo intangible pero que afecta a todo lo que acontece en una organización, y lo conceptualiza mediante la relación entre las percepciones de los trabajadores sobre las condiciones del ambiente de trabajo con las emociones, sentimientos y actitudes que se realizan en función a la interacción entre estos.

Chiavenato (2006) menciona que, el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.

Katz y Kahn (1986) refieren que el clima organizacional o laboral en el contexto de la administración viene a ser el sistema predominante de valores de una organización, combinando las diferentes características personales de los trabajadores para hacer que una organización sea más eficiente y efectiva.

Para el estudio por clima laboral se entiende como la atmósfera o ambiente de percepción o una reacción natural y espontánea común de los trabajadores y miembros de la comunidad educativa frente a las situaciones laborales de la institución educativa.

Esta se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los miembros de la comunidad educativa se sienten respecto de la institución educativa.

Los estudios de clima laboral permiten conocer la percepción y sentimientos que tienen las personas como trabajadores, y qué influencia tienen los diferentes factores organizacionales en su actividad diaria y, consecuentemente, en su rendimiento; motivo por el cual esta investigación tiene la importancia del caso.

Con una buena comunicación e interacción interpersonal a nivel interno y externo de la organización se genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo; en ese sentido, se contribuye a un clima laboral favorable de la institución.

Tabla 7
Nivel de Clima laboral en las IEs Inicial

Nivel	Nº docentes	%
1. Deficiente	0	0
2. Regular	0	0
3. Bueno	18	47
4. Muy Bueno	12	32
5. Excelente	8	21
Total	38	100

Fuente: Cuestionario de Clima laboral.

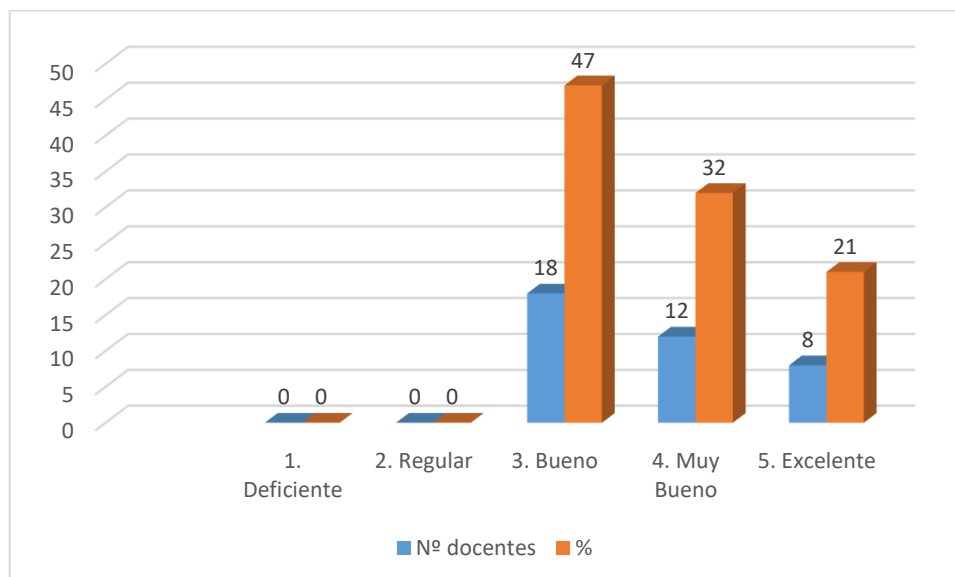


Figura 6 Nivel de Clima laboral en las IEs Inicial

En la tabla 6 y figura 6, respectivamente; y en función al objetivo específico 2; se advierte que 18 docentes (47%) opinan que el nivel de clima laboral en las IEs de Educación Inicial es Bueno; 12 docentes (32%) Muy Bueno; 8 docentes (21%) Excelente; y ninguno Regular como Deficiente; lo que significa que, el nivel de Clima laboral en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Educación Inicial de gestión pública de la ciudad de Puno es Bueno.

Tabla 8
Nivel de Clima laboral en las IEs Primaria

Nivel	Nº docentes	%
1. Deficiente	1	3
2. Regular	3	9
3. Bueno	16	47
4. Muy Bueno	9	26
5. Excelente	5	15
Total	34	100

Fuente: Cuestionario de Clima laboral.

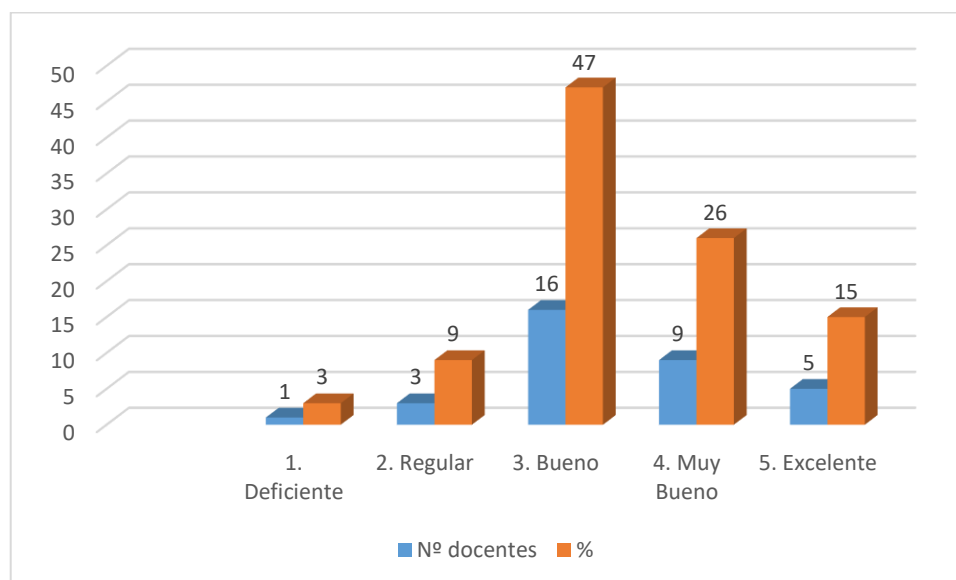


Figura 7 Nivel de Clima laboral en las IEs Primaria

En la tabla 7 y figura 7, respectivamente; y en función al objetivo específico 2; se sabe que 16 docentes (47%) opinan que el nivel de clima laboral en las IEs es Bueno; 9 docentes (26%) Muy Bueno; 5 docentes (15%) Excelente; 3 docentes (9%) Regular; 1 docente (3%) Deficiente; lo que significa que, el nivel de Clima laboral en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Educación Primaria de gestión pública de la ciudad de Puno es Bueno.

Tabla 9
Nivel de Clima laboral en las IEs Secundaria

Nivel	Nº docentes	%
1. Deficiente	3	5
2. Regular	5	9
3. Bueno	28	50
4. Muy Bueno	15	27
5. Excelente	5	9
Total	56	100

Fuente: Cuestionario de Clima laboral.

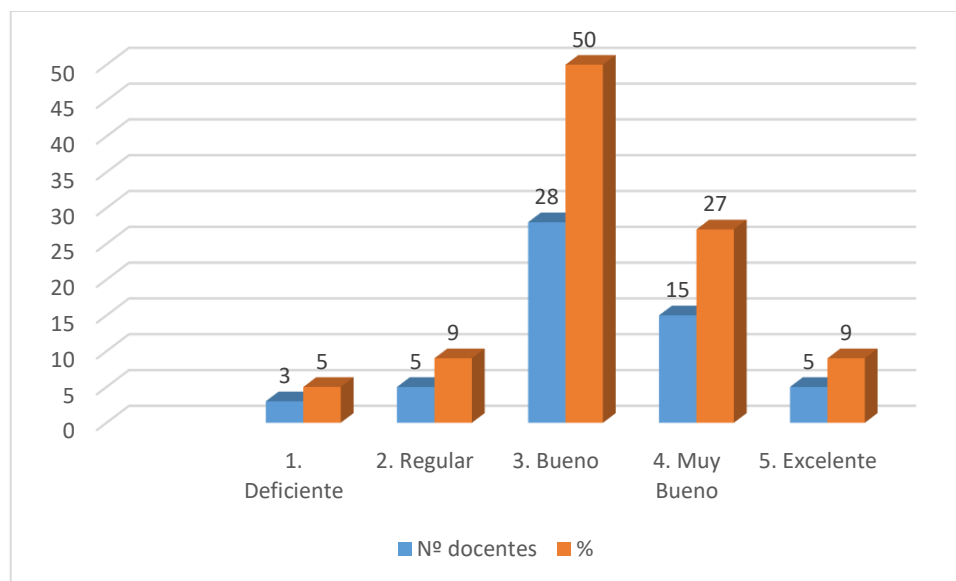


Figura 8 Nivel de Clima laboral en las IEs Secundaria

En la tabla 8 y figura 8, respectivamente; y en función al objetivo específico 2; se advierte que 28 docentes (50%) opinan que el nivel de clima laboral en las IEs de Educación Secundaria es Bueno; 15 docentes (27%) Muy Bueno; 5 docentes (9%) Excelente; 5 docentes (9%) Regular; y 3 docentes (5%) como Deficiente; lo que significa que, el nivel de Clima laboral en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Educación Secundaria de gestión pública de la ciudad de Puno es Bueno.

CONCLUSIONES

- El grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo, porque en la prueba de hipótesis estadística la Z_c resultó 3,10; valor que se ubica en la Campana de Gauss en la región de rechazo; por lo que se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis alterna (H_1); es decir, el grado de relación entre desempeño directivo y clima laboral en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es positivo con un valor de 3,10.
- El nivel de desempeño directivo en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad Puno es Muy Bueno, porque 46 docentes (36%) en su mayoría opinan en este sentido; significa que, el ejercicio de la función de los directores de las instituciones educativas de la ciudad de Puno es positiva y en concordancia del Marco de Buen desempeño del Directivo (Ministerio de Educación Perú, 2015).
- El nivel de clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno es Bueno, porque 62 docentes (49%), la mayoría opinan en este sentido; significa que, en las instituciones educativas del estudio existen: liderazgo del director, motivación del personal, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales entre la comunidad educativa favorables o positivos (Brunet, 2004).

RECOMENDACIONES

- A los directores de las instituciones educativas de Educación Básica Regular de gestión pública de los niveles de educación: inicial, primaria y secundaria del ámbito de la ciudad de Puno (Perú) a promover acciones de fortalecimiento de capacidades de los docentes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa; a fin de que la gestión educativa resulte eficiente y eficaz; y sobre todo en beneficio del aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas.
- A los docentes de las instituciones educativas de Educación Básica Regular de gestión pública de los niveles de Educación: inicial, primaria y secundaria del ámbito de la ciudad de Puno (Perú) a ejercer su función con identidad institucional y de compromiso de desarrollo en favor de una gestión educativa con liderazgo pedagógico.
- A los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, personal administrativo y padres de familia de las instituciones educativas en mención a contribuir a una gestión escolar de calidad, practicando la convivencia democrática que contribuya al desarrollo de un clima laboral positivo en la institución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. México: Ediciones IIPSI.
- Álvarez, E. y Martínez, L. (1997). *Diccionario de Lingüística Moderna*. Barcelona, España: Ariel.
- Alvariño, C., Arzola, S. y Brunner, J. (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Concepción, Chile: Paideia.
- Astudillo, C. (1985). *Cuestionario para medir clima organizacional en instituciones financieras*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Betancourt, E. (2002). *La gestión educativa ante la violencia intrafamiliar en estudiantes de básica primaria del sector oficial, urbano*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.
- Bolaños, K. y Franco, D. (2017). *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Valparaiso, Chile: Psicoperspectivas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo de las organizaciones, definición diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Calero, M. (2000). *El profesor del siglo XXI*. Lima: San Marcos. Lima, Perú: San Marcos.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. (Tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili. Tarragona, España.
- Cassasus, J. (2009). *La Gestión: en busca del sujeto*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <http://es.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>



- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en Hospital Dr. Luis F. Nachón de Xalapa*. (Tesis de maestría en salud). Universidad Veracruzana. México.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá, Colombia: Legis, Fondo Editorial.
- Espejo, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Los Andes. Huancayo, Perú.
- García, J. y Slater, C. (2010). *El director escolar novel de primaria, problemas y retos que enfrenta en su primer año*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Halpin, A. y Croft, D. (1982). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana Mc Graw Hill.
- House, R. (2004). *Culture, leadership, and Organizations*. Boston, USA: The Globe Study.
- Katz, D. y Kahn, R. (1986). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- La Torre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia. Valencia, España.

- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Buenos Aires, Argentina: UBA.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Martínez, Y. (2017). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de Maestría en Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Ley de Reforma Magisterial N° 29944*. Lima: Dirección de Publicación del Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Marco de Buen desempeño del Directivo*. Lima, Perú: Dirección de Publicación.
- Molina, M. (2011). *Estudios de clima organizacional*. Recuperado el 24 de noviembre de 2019, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de Doctorado en Administración). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de institutos de educación*

- básica*. (Tesis de Licenciatura en Pedagogía). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Enclave RAE.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis de Maestría en Educación). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. Stephen, P., y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1982). *Diagnóstico de clima organizacional*. . Santiago de Chile: Ediciones PUCC.
- Rogers, K. y Kinget, G. (1967). *Psicoterapia y relaciones humanas*. Barcelona, España: Alfaguara.
- Santa María, K. y Zaña, F. (2015). *Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria*. (Tesis de licenciatura en Psicología). Universidad Privada Juan Mejía Baca. Chiclayo, Perú.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina, administración de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Granica/Vergara.
- Sfez, L. (1984). *Critica de la decisión*. México: Fondo Cultura Económica.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Villamil, O. y Sánchez, W. (2012). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Sula. San Pedro Sula, Honduras.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. (Tesis de Maestría en Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Desempeño directivo

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Indicación:

Estimado docente, lea atentamente el contenido del cuestionario y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

DATOS:

Condición laboral	Sexo	Nivel educativo
Directivo ()	Masculino ()	Educación inicial ()
Docente ()	Femenino ()	Educación primaria ()
		Educación secundaria ()

CUESTIONARIO:

DIMENSIONES E ÍTEMS	CATEGORIAS				
	1. Nunca	2. Casi	3. A veces	4. Casi	5. Siempre
1. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA					
1.1 Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.					
1.2 Promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación de los instrumentos de gestión escolar, considerando las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.					
1.3 Usa estrategias de trabajo en equipo para la planificación institucional.					
1.4 Genera confianza y espíritu de cooperación en la comunidad educativa.					
2. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA DE LOS ACTORES EDUCATIVOS					
2.1 Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
2.2 Genera un clima organizacional y laboral positivo, basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.					
2.3 Utiliza las estrategias de prevención y solución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
2.4 Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje y la gestión educativa.					

3. CONDICIONES OPERATIVAS PARA EL APRENDIZAJE					
3.1 Gestiona 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.					
3.2 Gestiona 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.					
3.3 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros para el logro de metas de aprendizaje de la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.					
3.4 Gestiona 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.					
4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL					
4.1 Gestiona la información de la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
4.2 Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
4.3 Conduce de modo participativo, los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					
4.4 Usa varias estrategias de comunicación para informar su gestión institucional.					
5. PROMOCIÓN DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE					
5.1 Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.					
5.2 Genera espacios y mecanismos de trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas para la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
5.3 Estimula las iniciativas de investigación pedagógica de los docentes.					
5.4 Favorece la promoción de aprendizajes de calidad de los estudiantes de la institución educativa en función al trabajo en equipo de los docentes.					
6. GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS					
6.1 Orienta al equipo docente en la planificación curricular de calidad.					
6.2 Propicia una práctica docente en función al aprendizaje colaborativo.					
6.3 Monitorea a los docentes en el uso de estrategias y de recursos de aprendizaje.					
6.4 Monitorea y orienta a los docentes en el proceso de evaluación de aprendizajes.					

Fuente: Marco de Buen Desempeño del Directivo del MINEDU - Perú (2015).

Muy gentil por su colaboración al estudio.

Anexo 2. Cuestionario de Clima laboral

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Estimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario (ítems), no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

DATOS:

Condición laboral	Sexo	Nivel educativo
Directivo ()	Masculino ()	Educación inicial ()
Docente ()	Femenino ()	Educación primaria ()
		Educación secundaria ()

CUESTIONARIO:

DIMENSIONES E ÍTEMS	CATEGORIAS				
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
LIDERAZGO					
1. Me identifico con el modo de gestión y liderazgo del director.					
2. Los directivos difunden las políticas, normas administrativas y académicas.					
3. Existe burocracia en la administración de la institución educativa.					
4. Se tiene claro, quién lidera y toma decisiones en la institución educativa.					
5. El servicio educativo se ve afectada por deficiencias en la organización.					
6. Las funciones y deberes del personal están bien definidas.					
7. La autoridad educativa se empeña por la buena gestión institucional.					
8. Existe liderazgo democrático en la gestión institucional.					
9. La autoridad educativa trabaja en beneficio personal, familiar y su entorno.					
10. Me siento defraudado por la forma que actúa el director de la institución educativa.					
MOTIVACIÓN					
11. Demuestro empeño para el desarrollo de la institución educativa.					
12. Existe suficiente recompensa y reconocimiento frente a labores sobresalientes.					
13. Siento que existe lealtad e identificación del personal con la institución educativa.					
14. Existe favoritismo en el otorgamiento de recompensas al personal.					
15. Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones.					
16. Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.					
17. Existe una política institucional de estímulos y sanciones bien definidas.					
18. Existe una política institucional de desarrollo de capacidades profesionales del personal.					

19. Las labores sobresalientes del personal son estimuladas por la autoridad edil.					
20. Cuando cometo errores involuntarios en mi labor docente, trato de enmendarlos.					
COMUNICACIÓN					
21. Existe libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento.					
22. Trato de imponer mis ideas frente a los demás de la institución.					
23. Espero y recibo instrucciones de las autoridades para desempeñar mi trabajo.					
24. El director promueve una comunicación abierta y asertiva en la institución.					
25. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo (retroalimentación).					
26. Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas.					
27. El director por lo general no toma en cuenta las sugerencias del personal.					
28. Poseo capacidad de escucha frente a los compañeros de trabajo.					
29. Entre todo el personal de la institución existe por lo general contradicciones.					
30. Existe difusión, respecto de los instrumentos de gestión institucional.					
TOMA DE DECISIONES					
31. Las autoridades demuestran por lo general una acertada toma de decisiones.					
32. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.					
33. En mi ausencia hay flexibilidad para que otros asuman mis tareas.					
34. La institución educativa me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
35. Cuando tomo la iniciativa, trato de hacer bien las actividades.					
36. Cuando se presenta crisis en la institución, trato de rehuir.					
37. Frente a las acciones rutinarias trato de ser creativo e innovador.					
38. El sistema de control es importante para el desarrollo de la institución.					
39. Siento satisfacción frente a los logros de la institución, asimismo asumo sus problemas.					
40. Cuando algún compañero de trabajo tiene dificultades en su labor, coopero.					
RELACIONES INTERPERSONALES					
41. Las relaciones entre la comunidad educativa de la institución es armoniosa.					
42. Soy tolerante frente a la opinión de mis compañeros de trabajo.					
43. Considero que la mayoría del personal docente es fría y reservada.					
44. Contribuyo a la mejora de las relaciones interpersonales.					
45. Siento que los intereses personales hacen daño a la institución educativa.					
46. Me incomodo fácilmente, cuando existe imposición de ideas.					
47. El ambiente laboral es positiva en la institución.					
48. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
49. Considero que en la institución se fomenta el trabajo en equipo.					
50. Me relaciono con facilidad con mis compañeros de trabajo y otras personas.					

Fuente: (Brunet, 2004).

Agradezco su colaboración.