

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Influencia de la gestión directiva sobre el clima organizacional de una
institución educativa privada, Chiclayo 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Rubi Yullana Medina Llatas

ASESOR

Diogenes Jesus Diaz Rios

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

Chiclayo, 2024

**Influencia de la gestión directiva sobre el clima organizacional de
una institución educativa privada, Chiclayo 2023**

PRESENTADA POR
Rubi Yullana Medina Llatas

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios
VOCAL

Dedicatoria

A mi madre y hermana, quienes guían mi camino con su ejemplo de esfuerzo y determinación. Gracias por demostrarme que, con tenacidad podemos alcanzar grandes logros, son mi fuente de inspiración y mi mayor apoyo en la vida.

Agradecimientos

A Dios por iluminar mi camino y darme fuerzas para superar los desafíos
A mi asesor Diógenes Díaz Ríos por su invaluable apoyo, gracias por su dedicación y compromiso.
A aquellas personas que me acompañaron durante este proceso, gracias por su motivación, acompañamiento y ayuda brindada.

Influencia de la gestión directiva sobre el clima organizacional de una institución educativa privada, Chiclayo 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

17%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

6%

2

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Corporación Universitaria
Minuto de Dios, UNIMINUTO

Trabajo del estudiante

1%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

repository.unad.edu.co

Fuente de Internet

1%

6

scielo.sld.cu

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Max's Test Account

Trabajo del estudiante

1%

8

repositorio.upse.edu.ec

Fuente de Internet

1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos	15
Resultados y discusión	16
Conclusiones	23
Recomendaciones	23
Referencias	25
Anexos	29

Resumen

La presente investigación se centra en determinar si existe una relación de influencia entre las prácticas de la dirección sobre el clima organizacional dentro de una institución educativa ubicada en el Distrito de la Victoria, Chiclayo. A través de un enfoque metodológico cuantitativo con alcance explicativo y de diseño no experimental, este estudio pudo demostrar que la gestión directiva influye sobre el clima organizacional, es decir a medida que se ponga énfasis en sus dimensiones, los elementos de clima organizacional van a incrementar su valor, mejorando aspectos como las relaciones y satisfacción que sienta el trabajador por las actividades que realiza, así como también su responsabilidad y autonomía.

De este modo, se pudo concluir la influencia de la gestión directiva sobre el clima organizacional, teniendo en cuenta que, si la gestión directiva empieza a ejercer influencia, un incremento de una unidad en la misma se asocia con un aumento de 4.597 unidades en el clima organizacional.

Palabras clave: Gestión directiva, clima organizacional, gestión de personas

Clasificaciones JEL: M1, M12,

Abstract

This research focuses on determining whether there is a causal relationship between management practices and the organizational climate within an educational institution located in the District of La Victoria, Chiclayo. Through a quantitative methodology with explanatory scope and a non-experimental design, this study was able to demonstrate that management significantly influences the organizational climate. In other words, as emphasis is placed on its dimensions, the elements of the organizational climate will increase in value, improving aspects such as employee relationships and satisfaction with their tasks, as well as their sense of responsibility and autonomy.

In this way, it was possible to conclude the influence of managerial management on the organizational climate, considering that if managerial management begins to exert influence, an increase of one unit in it is associated with an increase of 4.597 units in the organizational climate

Keywords: Management, organizational climate, people management

Introducción

Con el paso de los años, el análisis del clima organizacional ha ido captando mayor prevalencia en muchas empresas, sobre todo en las instituciones educativas debido a que es un factor que determina y ayuda a explicar el desarrollo de este tipo de organizaciones, además genera gran impacto en la construcción del conocimiento y el desenvolvimiento del recurso humano (Guzmán et al., 2021), pero este clima no se configura solo, son diversos factores que convergen en su formación y hacen posible su existencia, entre los cuales tenemos, la comunicación, responsabilidades, objetivos y posición de liderazgo. Es por ello que los directivos deben tener la capacidad necesaria para trabajar con ellos y fomentar un entorno positivo que permita encaminar a la organización hacia un solo objetivo. (Paredes et al., 2021). Por la presencia de estos factores es que dentro de las instituciones educativas existen personas encargadas de desarrollar la gestión directiva, quienes tienen la labor de actuar como líderes para orientar de manera adecuada al plantel educativo y disminuir los problemas que perjudiquen el crecimiento de la organización.

De manera que los principales problemas que se pueden presentar dentro de las instituciones educativas están relacionados con la gestión que se tiene de los medios materiales, financieros y humanos, ya que, los directivos cumplen el rol fundamental de generar un sentido de pertenencia entre cada trabajador gracias a la comunidad que forma mediante el trabajo en equipo con la finalidad de encaminar a la institución para afrontar los desafíos que le plantea el mundo global. (Misad et al., 2022). Es por ello que la gestión directiva debe centrarse en dirigir sus acciones hacia la consecución de propósitos establecidos estratégicamente con la finalidad de generar impactos positivos para la comunidad educativa (López et al., 2019), buscando disminuir consecuencias negativas como desmotivación, estrés, comunicación inadecuada y deficiencias en el cumplimiento de objetivos. En ese sentido, es importante reconocer que enfocar las acciones directivas de manera estratégica y humana, tiene como resultado que las instituciones de baja calidad se conviertan en instituciones de calidad (Madueño et al., 2020).

De otro modo, el estilo de dirección que desarrolle cada directivo va a crear una percepción del ambiente de trabajo en sus colaboradores, la cual puede ser negativa o positiva según los diversos factores que la acompañen, es así que un adecuado clima organizacional puede traer efectos positivos en una organización, los cuales están relacionados con la satisfacción del personal y el desarrollo correcto de sus actividades (Govea & Zuñiga, 2020), identificar estos factores y actuar ante ellos, permite reducir el impacto negativo que puedan tener los agentes externos de la institución, específicamente, los estudiantes, a quienes se les debe garantizar una educación de calidad y por consecuencia sus padres, quienes deben sentir satisfacción por el

servicio recibido, y por otro lado, tomando en cuenta los impactos internos, se debe reconocer que una correcta gestión directiva influye en la motivación y promoción de un clima laboral efectivo (Bohórquez et al., 2021) trayendo como consecuencia el cumplimiento de objetivos.

De manera específica, en la institución de estudio la plana docente se encuentra orientada por el área directiva, quienes se encargan de velar por el bienestar del personal, gestionar las actividades que conforman brindar un servicio educativo como el cumplimiento de objetivos y monitorear el trabajo de cada docente. Respecto a ello se ha podido reconocer algunos conflictos que relacionan estos factores con el clima organizacional, ya que el trabajo directivo también se caracteriza por la capacidad para integrar equipos de trabajo capaces de generar vínculos armoniosos con la comunidad educativa. (López et al., 2019).

Es así, que en la institución de estudio se presentan problemas relacionados a la inadecuada comunicación, dado que los mensajes o decisiones no son recibidas a tiempo por los diferentes niveles organizacionales que la conforman, generando que la información que llega al destinatario final sea incorrecta o tenga algunas inconsistencias, también se ha podido observar el desconocimiento que tienen algunos docentes sobre los planes estratégicos y operacionales del centro educativo, lo que conlleva a tener una estructura organizacional deficiente debido a que no se tienen claro los niveles jerárquicos de la institución y los procedimientos para realizar algunas actividades, así también se presentan ciertas deficiencias en cuanto al seguimiento de los procesos de evaluación de resultados organizacionales y existe poca disposición para formar parte de actividades de confraternidad o algunas que surgen de manera espontánea, es decir, aquellas actividades que no se encuentran previstas para el día a día y se designan según las necesidades, por otro lado, no se cuenta con un sistema de incentivos establecido formalmente, se presentan problemas en cuanto a la delegación, ya que, algunos docentes se sobrecargan de actividades y el uso excesivo de licencias de descanso por parte de los mismos. La problemática de la institución se puede acrecentar si no se presta atención a los problemas mencionados, debido a que, con el paso del tiempo es posible que se desarrolle un entorno negativo que pueda impactar directamente en la realización de actividades y el clima organizacional.

Investigaciones previas demuestran que el directivo debe agenciarse de habilidades compatibles con las diferentes instancias de la organización educativa, promoviendo una correcta comunicación, la autoevaluación y control que permitan direccionar la institución de manera sostenible en el tiempo (López, 2022). Es así que la gestión directiva y el clima organizacional tienen gran importancia en la excelencia educativa porque repercuten en la instrucción de los alumnos mediante el desempeño que tiene cada docente según las condiciones laborales con las que desarrolla sus actividades diarias, es decir, cuando los

docentes o directivos fomentan un adecuado ambiente de trabajo, van a maximizar la posibilidad de un logro de aprendizaje mejor (Sagredo & Castelló, 2019), por las razones mencionadas en la problemática es que se origina la necesidad de analizar la gestión directiva de la institución y si esta afecta al clima organizacional, creando la siguiente interrogante ¿Cuál es la influencia de la gestión directiva sobre el clima organizacional de una institución educativa privada, Chiclayo, 2023?

Del mismo modo, se plantea como objetivo general determinar la influencia de la gestión directiva en el clima organizacional de una institución educativa de gestión privada, considerando los siguientes objetivos específicos, conocer el nivel de la percepción de la gestión directiva de la institución, así como su clima organizacional e identificar el grado de correlación que existe entre las variables.

Así también se puede comprender la complejidad de la gestión empresarial por los diversos agentes que influyen en la toma de decisiones y la actuación organizacional, como se expuso anteriormente, es fundamental que cada directivo tenga conocimiento de la percepción que los colaboradores tienen de su centro de trabajo. En las instituciones educativas es muy poco común que las personas que las dirigen tengan la iniciativa de analizar el clima organizacional, es por ello que la investigación desarrollada aporta en el conocimiento que puede ser plasmado en diferentes instituciones para analizar el comportamiento de las variables y sobre todo destacar la importancia de adquirir una visión administrativa dentro de la gestión de los colegios, ya que, también se desarrollan en un entorno empresarial que tiene que velar por el cumplimiento de objetivos y el bienestar del personal, en este sentido, conocer el comportamiento de las variables expuestas en la investigación va a permitir a las empresas desarrollar actividades correctivas cuando se presenten resultados negativos con el fin de propiciar un ambiente de trabajo óptimo, mejores resultados y por ende una mejoría organizacional para la instituciones.

Revisión de literatura

A continuación, se detallarán los antecedentes de investigación, los cuales se presentan como una síntesis de investigaciones anteriores que permiten profundizar los conocimientos que se tienen del tema de estudio.

Algunos investigadores reconocen que un gerente educativo no solo posee conocimientos pedagógicos, sino también un conjunto de competencias y responsabilidades que orientan el trabajo que realizan las personas que están bajo su mando (López, 2022), es así que para que su labor sea más eficiente, es necesario que dominen aquellas actividades relacionadas a la gestión de personas, lo cual, afecta favorablemente tanto en los aspectos educativos de la institución que dirigen como en el clima organizacional (Morales, 2022). Además, para que

esto suceda, es necesario que el directivo cuente con valores formados y tenga la capacidad de impartirlos hacia sus subordinados con el objetivo de incentivarlos a alcanzar la excelencia y calidad (Madueño et al., 2020). Los directores deben organizar a los actores de la institución, garantizar el cumplimiento de normativas y gestionar los recursos financieros, asegurando mecanismos de control y rendición de cuentas basados en indicadores. Además, deben atender la provisión y el manejo adecuado del personal, implementando mecanismos de comunicación efectiva (Moreno et al., 2023). Actualmente, las nuevas formas de evaluar la gestión directiva incluyen parámetros más rigurosos, lo que demanda una mayor capacidad organizativa y administrativa por parte de los directivos

En ese sentido, la gestión directiva se define como un conglomerado de capacidades imprescindibles para cada directivo de una organización, debido a que configura la consecución de objetivos empresariales y dirige el conjunto de actividades establecidas por cada institución (Lumbreras, et al., 2020). Sin embargo, se suele creer que los directores que son encomendados para liderar las instituciones educativas, carecen de conocimiento administrativos (Montero & Vázquez, 2021), por lo que es necesario que cuenten con una base sólida de conocimientos relacionados a la gestión efectiva con la finalidad de alcanzar la excelencia mediante la orientación que se le da a los miembros de la institución (Pintag, 2021).

En consecuencia, la manera en la que se dirige el plantel educativo se ve afectada por la gestión directiva que se realiza, ya que se enfoca en aspectos clave como el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y la cultura de la organización, además, influye en la motivación de los trabajadores quienes van a desarrollar comportamientos de acuerdo al ambiente laboral donde realizan sus actividades (Bohórquez & Andrade, 2020). Es decir, el establecimiento de relaciones adecuadas por parte de los directores hacia los docentes incentiva el desarrollo de actividades en equipo, uno de los factores fundamentales en las instituciones que brindan un servicio de enseñanza (Blanco et al., 2021).

Por otro lado, la gestión directiva desempeña un papel crucial en el éxito organizacional, ya que no se limita a la administración de procesos, sino que está profundamente influenciada por diferentes factores como el estilo de liderazgo del director. En un entorno educativo similar a una empresa, una gestión centralizada que limita la participación de los empleados puede resultar en una falta de motivación y en la disminución de la eficiencia operativa (Solano, 2024), es así que, un liderazgo centralizado que restringe la participación puede generar un ambiente de exclusión, afectando negativamente la comunicación y la cooperación. En contraste, un liderazgo efectivo y flexible, que fomente la motivación del personal y mantenga una supervisión adecuada del trabajo crea un clima organizacional favorable para la mejora

continua. Bajo esta premisa, la gestión directiva no es un proceso que solo implica la administración de los recursos, sino también la planificación, organización y control de las actividades que permitan mejorar la convivencia y el desempeño de todos los agentes educativos (Carballo & Britos, 2023).

Por otro lado, García, et al. (2020) proporcionan un mayor acercamiento a la definición del clima organizacional, catalogando como un constructo que reúne las vivencias laborales de los integrantes de una organización, basado en el entorno de trabajo en el que están involucrados. Es decir, que se conceptualiza al clima organizacional como aquella agrupación de experiencias individuales que desarrollan los trabajadores respecto al lugar donde realizan sus actividades. Por lo que la validación e implementación de nuevas prácticas para mantener un ambiente laboral positivo son esenciales, ya que no solo mejoran el clima organizacional, sino que también contribuyen a la sostenibilidad interna de los empleados. Esto fomenta, responsabilidad y dedicación hacia la organización (Daza et al., 2021).

La necesidad de un adecuado clima organizacional logra que los trabajadores sientan que la labor que realizan va de acuerdo a sus necesidades, es por ello que estudiarlo brinda la retroalimentación necesaria en todos los procedimientos que estén relacionados con el comportamiento humano (Iglesias & Torres, 2019), principalmente porque los resultados de una empresa son alcanzados gracias al trabajo de sus colaboradores, quienes representan un capital intangible que forman experiencias, habilidades y conocimientos.

Por otro lado, Portilla et., al (2023), refiere que dentro de las dimensiones prioritarias del clima organizacional en el ámbito educativo, se encuentran el liderazgo transformacional que promueve la motivación, cooperación e innovación permanente y el liderazgo eficaz, centrado en la comunicación efectiva, las relaciones de respeto y supervisión adecuada, siendo estas dimensiones claves para mantener un clima favorable y retener al personal calificado. Por otro lado, el clima organizacional se ve influenciado por factores internos donde se destaca la capacidad de liderazgo de la alta de dirección, lo cual permite la identificación oportuna de deficiencias o inconvenientes, y entre los factores externos, las relaciones familiares y sociales del personal desempeñan un rol significativo en su comportamiento y desempeño, representando un riesgo si estos entornos son negativos. Es por ello, que la alta dirección debe evaluar las actividades del personal buscando mitigar los efectos negativos de estos factores y asegurar el funcionamiento adecuado de la organización (Saldaña et al., 2023).

Tomando en cuenta la relación entre la gestión directiva y el clima organizacional, el estudio de Ballena et al. (2022), indica que la gestión directiva participativa emerge como la forma más adecuada para mejorar el clima organizacional, este enfoque involucra la participación de toda

la comunidad educativa, fortaleciendo las relaciones interpersonales y dando valor a la dignidad de los colaboradores como individuos. Estos aspectos contribuyen significativamente a mejorar el desempeño de los trabajadores, generando un ambiente laboral positivo que pone énfasis en la colaboración.

Para la conducción de esta investigación se ha adoptado la definición de López et al., (2019), quien define a la gestión directiva como aquella capacidad para establecer una relación entre los objetivos, sistemas, estrategias y personas que conforman la empresa. En este sentido, la gestión directiva es la encargada de orientar la institución de manera estratégica para alcanzar objetivos previamente planteados. Del mismo modo, la gestión directiva permite organizar y evaluar el desarrollo organizacional dado que influye en la experiencia del trabajo, teniendo la posibilidad de propiciar condiciones adecuadas que permitan el logro de objetivos. (Sepúlveda & Valdebenito, 2019).

Para López et al. (2019) es importante reconocer el rol que desempeña la gestión directiva, dado que ayuda a enfocar los objetivos en tareas establecidas que permitan dirigir una institución de manera eficiente manteniendo la compromiso de estructurar y dirigir un equipo de personas que vayan hacia metas específicas, de esta manera la gestión directiva se divide en las siguientes dimensiones:

Dirección: entendida como el conjunto de actividades desarrolladas por la persona responsable que dirigen el actuar del equipo educativo hacia el cumplimiento de objetivos institucionales teniendo en cuenta diferentes campos de acción, tales como: la gestión del personal docente y administrativo, gestión de actividades que aseguren el aprendizaje tomando en cuenta la cultura institucional y el desarrollo de planes estratégicos. Se debe tener en cuenta que la dirección también es un proceso que involucra el entendimiento y estudio de la información que proporciona los resultados de los procesos educativos, lo cual ayuda a retroalimentar a la organización para su mejora continua. (Alvarez, 2020) y a desarrollar planes a corto y largo plazo, además una correcta dirección está relacionada a la capacidad que tiene el directivo para desarrollar planes estratégicos adecuados que encaminen a la organización hacia el cumplimiento de objetivos, es decir se debe diagnosticar la situación de la empresa con la información proporcionada por los clientes internos y externos para posteriormente establecer acciones y estrategias que dirijan al talento humano hacia metas determinadas y conocidas por cada uno de ellos, dentro de esta planeación se encuentran diferentes herramientas como los planes operativos, los cuales especifican la organización que tienen las actividades respecto a plazos de cumplimiento y los planes específicos que detallan la manera en la que se van a cumplir los objetivos. (Ore et al., 2020).

Planeación: son aquellas actividades planificadas que conducen a la organización hacia el desarrollo de actividades para alcanzar objetivos, considerando una plena participación de las personas que conviven dentro del establecimiento educativo (docentes, padres, administrativos, auxiliares y estudiantes), de tal modo que los planes institucionales deben mantener coherencia con la misión, visión y resultados académicos obtenidos (Jama, 2019). Además, Sánchez (2009) indica que la planeación sigue una secuencia de procesos estructurados que deben ser preparados, ordenados, comunicados, desarrollados y evaluados.

Liderazgo: definida como la capacidad del directivo para dirigir a los actores educativos (docentes), resolver conflictos de la institución, realizar seguimiento de los procesos para valorar el cumplimiento de metas elaboradas de manera participativa (Riquelme et al., 2020).

Gestión del clima organizacional: hace referencia a la capacidad del directivo para generar un correcto clima organizacional que permita desarrollar el aprendizaje de los estudiantes y potenciar el plan estratégico institucional (Manríquez, 2014), también toma en cuenta aquellas acciones desarrolladas por el director para gestionar la convivencia del personal dentro de la institución y las actividades con la finalidad de alcanzar mayor calidad y maximizar su productividad en el trabajo (Mújica & Pérez, 2007).

De otro modo, Raineri, (2006) determina al clima organizacional como aquella realidad que perciben los trabajadores sobre los aspectos del entorno de trabajo que tiene influencia en su motivación y conducta. Esta idea es reforzada por Vega (2006) quien indica que el clima organizacional se califica como una agrupación de características concebidas por los trabajadores mediante la interacción directa e indirecta que realizan dentro del contexto laboral, es decir se toma en cuenta los aspectos externos como el ambiente e internos como la dimensión psicológica del sujeto. Además, Chiang et al. (2007) plantean esta misma definición, agregando que el clima organizacional es medido basándose en la percepción, la cual es descriptiva, es así que existen diversos factores que configuran estas percepciones, las cuales son clasificadas por Raineri (2006) en 6 dimensiones:

Estructura, dirigido al entendimiento de las tareas, roles y objetivos por parte de los trabajadores, específicamente da a conocer la forma en la que las actividades se distribuyen para el logro de objetivos (Ocampo et al., 2019). Además, Galarza et al. (2017) sostiene que esta división del trabajo busca relacionar el entorno con los procesos internos de la organización.

Estándares, entendidos como la percepción de aquellas normas que hacen referencia a la motivación, supervisión y desempeño de cada trabajador, esta dimensión agrupa aquellos indicadores que buscan lograr que los empleados comprendan el desempeño que se espera de

ellos (Raineri, 2006) y son esenciales para garantizar que la organización tenga un desempeño eficiente a lo largo del tiempo gracias al compromiso de sus trabajadores, quienes tienen pleno conocimiento de las políticas, procedimientos y objetivos (Pons & Ramos, 2012).

Responsabilidad, sentimiento del poder de autonomía de cada trabajador para tomar decisiones que permitan desarrollar sus actividades y otorga compromiso, aumentando la productividad del trabajador (Vu, 2020), esto va de la mano con la delegación de actividades hacia el trabajador para aumentar la eficiencia del trabajo (Turkmenoglu, 2019).

Flexibilidad, Raineri, (2006) indica que esta dimensión fomenta la participación de cada trabajador para la generación de ideas que permita resolver problemas, se incentiva que cada uno de ellos desarrolle iniciativa y tenga la capacidad de calcular los riesgos de las decisiones que tomen. Por otro lado, se consideran aspectos relacionados al ajuste de las condiciones laborales que de igual manera permitan medir el rendimiento del colaborador (Espinoza & Toscano, 2020).

Reconocimiento, se refiere a las recompensas que reciben los empleados por el trabajo que realizan, (Litwin y Stringer 1968). Es decir la valoración de sus actividades, desde la evaluación y retroalimentación hasta las felicitaciones y recompensas tangibles. (Antequera et al., 2021)

Compromiso, aquel sentimiento que crea la persona al ser miembro de un equipo de trabajo que le permite generar lealtad hacia la empresa, deseando mantenerse permanentemente en ella (Puma, 2020).

Materiales y métodos

La investigación presentada fue de tipo básica con un enfoque cuantitativo, alcance explicativo y de diseño no experimental ya que las variables no se manipularon y los sujetos de estudio fueron apreciados en su condición natural (Hernández et al., 2014).

La población se compuso por 53 trabajadores varones y mujeres que se encuentran laborando en una institución educativa privada situada en el distrito de La Victoria, provincia Chiclayo y departamento Lambayeque, cuyas edades se encuentran entre los 25 y 50 años. Es así que se usó una muestra censal, en cuanto a la distribución de la muestra, esta se encuentra comprendida por la totalidad de trabajadores que corresponden al grupo de docentes de los 3 niveles educativos, 3 auxiliares de educación del nivel inicial, 2 auxiliares del nivel primario y 2 auxiliares del nivel secundario que también desarrollan un papel docente en algunas áreas.

Para la recolección de información se administraron 2 cuestionarios, uno dirigido a medir la gestión directiva extraído del Modelo institucional para la mejora de la gestión directiva (López et al., 2018). Este cuestionario se encuentra conformado por 4 dimensiones, las cuales son: Dirección, Planeación, Liderazgo y Gestión del clima organizacional, estas dimensiones se

midieron con una escala Likert, teniendo 5 opciones de respuesta, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Del mismo modo, para medir el clima organizacional se consideró el cuestionario que presenta Raineri (2006), el cual consta de 6 dimensiones, medidas en una escala Likert desde el 1 que representa a totalmente en desacuerdo y 5 que representa a totalmente de acuerdo.

La validez y confiabilidad de los cuestionarios se realizó mediante un juicio de 3 expertos. En cuanto a la recopilación de datos, se realizó una encuesta de manera presencial para cada docente y auxiliar en un periodo de una semana debido a que no se pudo encontrar a la totalidad de docentes en un mismo día, de modo que el cuestionario fue respondido en la institución en un tiempo de 20 minutos aproximadamente, aprovechando las horas libres, recreo y horario de salida, previa coordinación con el personal y director. Finalmente, se registró la información obtenida en un archivo Excel para posteriormente ser procesada en un Software estadístico obteniendo un omega de MacDonald de 0.93 para la gestión directiva y de 0.85 para el clima organizacional, además para responder a los dos primeros objetivos específicos se hizo uso de percentiles que permitieron establecer los niveles de cada variable, posteriormente se realizó una prueba usando el Rho de Spearman para dar respuesta al objetivo específico número tres, finalmente se hizo uso de la estadística inferencial mediante el modelo aditivo generalizado para verificar la influencia de las variables.

Resultados y discusión

Con la información recopilada mediante el desarrollo de los cuestionario, se pudo llegar a los siguientes resultados:

Objetivo específico 01: Conocer el nivel de la percepción de la gestión directiva de la institución.

Se puede apreciar en la Tabla 1 que la gestión directiva se encuentra en nivel bajo, debido a que no todos los docentes conocen los planes estratégicos que rigen las operaciones de la institución, además se evidencia cierta deficiencia en cuanto a la transmisión de los procedimientos claves para llevar a cabo ciertas tareas, así como en la planificación de las mismas, lo que ocasiona que las actividades no se desarrollen de manera correcta, evidenciando una deficiencia en la gestión, teniendo en cuenta el director debe actuar como un gestor, motivador, administrador y coordinador que promueva el desarrollo de la organización en general. (Mejía, 2019).

Tabla 1*Niveles de gestión directiva percibida por los docentes*

Variable y dimensiones	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	
Gestión directiva	34.0 %	22.6 %	18.9 %	24.5 %	
Dimensiones	Dirección	37.70%	26.40%	17%	18.90%
	Planeación	30.20%	34%	11.30%	24.50%
	Liderazgo	5.70%	20.80%	24.50%	49.10%
	Gestión del clima organizacional	26.40%	26.40%	22.60%	24.50%

De otro modo, los resultados demuestran que la dimensión de liderazgo es la única que posee un nivel alto, debido a que la dirección demuestra un compromiso sólido hacia el bienestar de los docentes, respondiendo a sus necesidades y preocupaciones (Riquelme et al., 2020), es decir, cuando la dirección asume la responsabilidad de los resultados académicos y se esfuerza por resolver conflictos de manera constructiva, genera un compromiso más profundo en los docentes y otros miembros del centro educativo (Sagredo & Castelló, 2019), fomentando un entorno donde ellos se sienten motivados y valorados.

Además, se debe tener en cuenta que en la dimensión de gestión del clima organizacional el mayor porcentaje de las respuestas se encuentran en las categorías "bajo" y "medio bajo" lo que indica que existen áreas de preocupación como la retroalimentación, ya que los docentes perciben una deficiencia en este procedimiento, lo que afecta su desarrollo profesional y existe una baja percepción sobre los incentivos y reconocimientos. Por otro lado, Aunque las categorías "bajo" y "medio bajo" son significativas, también se observa que un porcentaje considerable de las respuestas recae en las categorías "medio alto" y "alto", indicando que existen espacios de motivación y se fomenta un ambiente positivo hacia los profesores por parte de la gestión directiva, pero no son percibidos por todos de la misma manera y genera cierta inconformidad sobre la gestión.

Basándonos en los resultados, es posible sostener que la institución no presenta una correcta gestión directiva, lo que puede desencadenar en problemas internos y externos, es decir, no solo va a impactar en el desempeño y satisfacción de los docentes, sino también puede influir en los resultados educativos y el desempeño de la organización en general (Pintag (2021), De manera que la gestión directiva es fundamental en el contexto de la praxis docente, debido a que tiene incidencia en la motivación de cada trabajador, por lo que los gerentes educativos

tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente donde se tenga pleno conocimiento de los problemas, expectativas y motivación (Bohórquez & Andrade, 2020). Además de crear condiciones que permitan desarrollar el bienestar de los trabajadores, haciéndolos partícipes de la toma de decisiones (Lumbreras et. al, 2020).

Así también el liderazgo desempeña un papel fundamental al guiar las acciones de la dirección, esto es respaldado por Chávez Morales et. al, (2019), quienes subrayan que la dimensión del liderazgo se extiende a través de la planificación estratégica y la promoción de un clima organizacional positivo, lo que, a su vez, facilita el trabajo en equipo. Estas interrelaciones subrayan la importancia de considerar todas las dimensiones de la gestión directiva en conjunto para lograr una gestión efectiva y alcanzar los estándares de calidad educativa requeridos (Sepulveda & Valbenito, 2019).

Objetivo específico 02: Conocer el nivel de la percepción del clima organizacional de la institución.

Tabla 2

Niveles de clima organizacional percibido por los docentes

Variable y dimensiones	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	
Clima organizacional	26.4 %	25.4 %	24.5 %	23.7 %	
Dimensiones	Estructura	41.5%	17.0%	18.9%	22.6%
	Estándares	47.2%	20.8%	17.0%	15.1%
	Responsabilidad	1.9%	49.1%	30.2%	18.9%
	Flexibilidad	30.2%	30.2%	18.9%	20.8%
	Reconocimiento	43.4%	24.5%	9.4%	22.6%
	Compromiso	35.8%	15.1%	26.4%	22.6%

Los resultados muestran que los docentes perciben un clima organizacional entre bajo y medio bajo, sin embargo se debe tener en cuenta que la diferencia presentada en cada nivel no es muy significativa lo que indica que existe una variedad de percepciones, ya que estas no se agrupan en un determinado rango. Por ello, se pueden tomar en consideración factores como el tiempo de permanencia que tienen los docentes dentro de la institución, ya que algunos trabajan solo por horas y no se involucran en ciertas actividades. De este modo, el nivel de clima organizacional que se puede percibir está relacionado a las acciones que cada trabajador realiza e impacta en la percepción que tienen sobre la organización y por ende en su bienestar dentro de ella, así también se encuentra determinado por las condiciones que fomenta la

empresa. Entre los factores destacables se pueden considerar aquellos relacionados a la responsabilidad que tiene cada docente para asumir el riesgo de las decisiones que toma y lo que da lugar a la autonomía que tienen para determinar la manera en que van a realizar sus actividades, así como también al salario que perciben por desarrollar las mismas. Por otro lado, las dimensiones que presentan mayor deficiencia son la estructura debido a que no se tiene clara la manera en la que se van a alcanzar los objetivos, además que los docentes consideran que se desconoce el desempeño que se espera de ellos, esto relacionado a la dimensión de estándares, también las dimensiones de flexibilidad, reconocimiento y compromiso se encuentran en un nivel bajo debido a que no se acostumbra a recompensar el trabajo y no todos los docentes tienen participación en las actividades y decisiones.

Tomando en cuenta que si se realiza una comparación con los hallazgos de empresas pertenecientes a un sector diferente, estos no deben ser extrapolados de manera generalizada, debido a que los resultados pueden involucrar factores que son específicos de un entorno manufacturero o comercial y que pueden no ser directamente aplicables al contexto de una institución educativa, como por ejemplo, las dimensiones operativas (Daza et al., 2021). Sin embargo, es importante destacar que existen elementos que influyen de manera similar en diferentes contextos como la comunicación, el trabajo en equipo y reconocimiento.

Bajo esta premisa, García (2020) afirma que para mantener el nivel de clima organizacional alto, se debe priorizar la relación entre el sujeto y la organización, teniendo en cuenta que este nivel está supeditado en gran medida de las decisiones que se tomen sobre los trabajadores, lo que se traduce en una percepción que se crea por factores externos como la organización y factores internos como las experiencias de los colaboradores.

Por otro lado, tomando en cuenta que las personas son el activo más importante para una organización, es fundamental prestar atención a cada factor que afecte su bienestar e influya en el desarrollo de sus actividades (Iglesias & Torres, 2019), también se debe considerar la existencia de otros elementos intrínsecos a los que los trabajadores le dan prevalencia como la responsabilidad y autonomía que esperan adquirir, las relaciones entre compañeros y la motivación por parte de sus jefes para poder generar aquel sentimiento de compromiso que sumado a las dimensiones anteriores van a contribuir a mejorar el clima organizacional (Vega, 2006).

Objetivo específico 03: Identificar el grado de correlación que existe entre la gestión directiva y el clima organizacional.

Como se puede observar en la Tabla 3, existe una correlación significativa entre las variables, dado que el valor p es menor a 0.05 y es positiva con un nivel alto, esto quiere decir que a medida de que la gestión directiva incremente su nivel, el clima organizacional hará lo mismo.

Tabla 3

Correlación de gestión directiva y clima

		Gestión directiva	Clima organizacional
Gestión directiva	Rho de Spearman	-	
	valor p	-	
Clima organizacional	Rho de Spearman	0.782	-
	valor p	<.001**	-

Por consiguiente, se puede observar que las acciones que realice la dirección de la institución van a incrementar el clima organizacional siempre y cuando se incremente también la percepción que los profesores generen respecto a la gestión directiva, en este sentido el conocimiento claro de los planes estratégicos y operacionales, la retroalimentación y la manera en la que se desarrollan los conflictos están relacionados al sentimiento de autonomía, responsabilidad y compromiso del colaborador hacia el centro de trabajo. Además, al potenciar el clima organizacional mediante las acciones de la gestión directiva ayuda a mejorar los resultados educativos, es decir mientras la gestión directiva mejore, los otros factores harán lo mismo (Morales, 2022).

Por otro lado, Sagredo & Castelló (2019) en su investigación muestran como resultado una relación entre la gestión directiva y el clima organizacional, pero dando mayor énfasis al papel fundamental que desempeña la gestión directiva en factores como el compromiso y motivación, en relación al compromiso se han observado resultados similares, ya que es una de las dimensiones medidas, además nos indica que como la gestión directiva se encuentra en un nivel bajo, el compromiso también presenta ese mismo nivel, por el lado de la motivación, esta también se encuentra medida pero dentro de la dimensión de reconocimiento, la cual sigue el mismo comportamiento que el compromiso.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, aquellas personas que dirigen centros educativos, deben ser elegidos de manera minuciosa considerando sus capacidades de gestión y manejo del personal, con el objetivo de potenciar el clima organizacional mediante las acciones que se desarrollen en el marco de la gestión directiva (López, 2020).

Del mismo modo, el entorno laboral desempeña un papel esencial en los aspectos de gestión dado que representan la percepción compartida de las realidades internas del equipo de trabajo y ayuda a comprender el ambiente para lograr un mejor servicio y mayor productividad (Vásquez & Escalante, 2019). En este sentido, si se quieren obtener mejores resultados es necesario tener en cuenta el desarrollo de la gestión directiva y el clima organizacional de manera conjunta, ya que si no existe prácticas de gestión adecuadas se van a deteriorar diferentes aspectos del desarrollo humano, entre ellos el clima organizacional debido a que mide las características del ambiente de trabajo y determina en gran medida el comportamiento y desempeño que va a adquirir cada persona, tal como lo expone Mujica & Pérez, (2017) al indicar que para alcanzar un nivel de gestión eficiente, el director debe propiciar actividades que permitan el desarrollo de cada integrante del equipo.

Objetivo general: Determinar la influencia de la percepción de la gestión directiva en el clima organizacional.

Tabla 4

Influencia del clima organizacional sobre la gestión directiva

Coeficientes					
	Estimado	Error estándar	Valor T	Pr (> t)	
Intercepto	84.3208	0.6905	122.1	<2e-16	***
Gestión directiva	4.597	5.589	25.39	<2e-16	***
Códigos significativos	0'****' , 0,001'***' , 0.01'*' , 0.5.' , 0.1 ' ' , 1				

Nota. *Variable dependiente: Clima organizacional*

Respecto al objetivo general, es posible comprobar la influencia de la gestión directiva sobre el clima organizacional, debido a que el modelo presenta un alto nivel de significancia, por otro lado, analizando el valor del intercepto se puede inferir que en ausencia de la gestión directiva el clima organizacional se ubica en un nivel relativamente alto y es positivo. En cambio, si la gestión directiva empieza a ejercer influencia, un incremento de una unidad en la misma se asocia con un aumento de 4.597 unidades en el clima organizacional. En otras palabras, un mayor nivel de gestión directiva está relacionado con un clima organizacional más positivo, es decir, los valores del clima organizacional pueden variar, ya sea aumentando o disminuyendo su nivel, dependiendo de la dirección que tome la influencia de la gestión directiva. Es por ello que a medida que se ponga énfasis en sus dimensiones, tales como planeación, dirección, liderazgo y gestión del clima organizacional, los elementos de clima organizacional van a

incrementar su valor, mejorando aspectos como las relaciones y satisfacción que sienta el trabajador por las actividades que realiza, así también como el conocimiento de la responsabilidad que conlleva su trabajo y la autonomía que tiene para generar ideas en beneficio del desarrollo de la organización. En resumen, el modelo sugiere que la gestión directiva tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Un aumento en la calidad de la gestión directiva se asocia con un clima organizacional más positivo. Los valores altos de valor T y un valor p muy bajo respaldan la robustez de esta relación.

Vera et al., (2021) sostienen que la gestión directiva impacta en la creación del clima organizacional, dado que cada docente aporta sus conocimientos para generar el aprendizaje de los alumnos, sirviendo como una guía para ellos, por lo que debe percibir un ambiente adecuado fomentado principalmente por la persona que lo dirige. Es por ello, que es fundamental destacar que la gestión directiva no solo debe velar por establecer procedimientos y políticas, sino que también desempeña un papel esencial en el ambiente de la institución educativa, dado que la manera en la que el directivo gestiona la empresa, influye en el clima organizacional que se experimenta, por lo cual esto se convierte en un factor crítico en el éxito de la institución.

Del mismo modo, Bohórquez & Andrade, (2020) subraya la influencia de la gestión directiva en la motivación de los trabajadores y cómo puede manifestarse de manera tanto positiva como negativa. Esta relación compleja tiene un impacto significativo en la determinación del clima organizacional, por un lado, tenemos el caso de una gestión directiva eficiente que fomenta la comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional que va a tener como resultado un ambiente de trabajo más dinámico con personas comprometidas y por otro lado tenemos una gestión directiva deficiente caracterizada por una falta de liderazgo y toma de decisiones arbitrarias que puede generar una influencia negativa en la motivación y como resultado tener un efecto perjudicial en el clima organizacional.

Lo mencionado anteriormente, destaca la importancia de la gestión directiva como un factor determinante en el clima organizacional, es por ello que los directivos de una organización tienen la responsabilidad de crear un ambiente de trabajo que fomente el reconocimiento, compromiso y satisfacción de los trabajadores. Comprender cómo estas variables están interconectadas es esencial para abordar de manera efectiva los desafíos relacionados con el rendimiento de las personas dentro de las instituciones. En este sentido, una correcta dirección se relaciona con la capacidad que tiene el directivo para establecer planes estratégicos y operativos mediante el diagnóstico de la empresa y el énfasis en el talento humano (Ore et al., 2020)

Conclusiones

La gestión directiva de la institución educativa presenta deficiencias en el conocimiento de planes estratégicos y operacionales, la comunicación y retroalimentación. Sin embargo, se destaca que el liderazgo del director demuestra un compromiso sólido hacia las necesidades de los docentes, tomando en cuenta aspectos como resultados académicos y resolución de conflictos que responden a las necesidades de los docentes.

Por otro lado, el clima organizacional no presenta diferencias significativas en las percepciones, lo que puede ser explicado con la duración de los docentes en la institución, además la percepción del clima organizacional indica una deficiencia en el sistema de motivación y recompensas adecuado dentro de la organización.

Respecto a la relación de las variables, existe una correlación significativa y positiva entre la gestión directiva y el clima organizacional en la institución, lo cual significa que las acciones emprendidas por la dirección tienen un impacto en el clima organizacional, pero este impacto se ve influido por la percepción de los docentes sobre la gestión directiva. Por lo tanto, la calidad de la gestión directiva no solo afecta el clima organizacional, sino que también influye en el comportamiento y el desempeño de los miembros de la institución.

De manera general, se ha demostrado la influencia significativa de la gestión directiva sobre el clima organizacional, es decir, a medida que se enfatizan aspectos de la gestión directiva, como planeación, dirección, liderazgo y gestión del clima organizacional, los componentes del clima organizacional mejoran, lo que se traduce en mejores relaciones, mayor satisfacción en el trabajo, un mayor sentido de responsabilidad y autonomía, y la generación de ideas para el beneficio de la organización.

Recomendaciones

Para potenciar la gestión directiva se debe implementar un sistema de evaluación como un medio de retroalimentación que ayude a mejorar la toma de decisiones, donde se puede considerar un sistema de retroalimentación 360 grados que permita a los trabajadores ser evaluados y expresar sus preocupaciones de manera efectiva, así también se debe promover un sistema de comunicación claro donde se establezcan los objetivos, planes estratégicos y formas de trabajo, considerando la realización de reuniones mensuales en donde se expongan lo que se espera lograr en determinado periodo de tiempo.

Así también se debe buscar mejorar el clima laboral mediante la implementación de programas de reconocimiento y recompensa que incluyan aspectos como incentivos financieros, oportunidades de desarrollo o reconocimientos públicos que a su vez fomente la

motivación y autonomía de cada trabajador para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus actividades.

Las instituciones deben estudiar, reconocer y valorar la importancia de la gestión directiva para mejorar el clima organizacional. Esto implica analizar los resultados que pueden obtener y fomentar el desarrollo de las habilidades de liderazgo, planificación estratégica y la promoción de un entorno de trabajo positivo, ya que, la inversión en el fortalecimiento de la gestión directiva puede tener un efecto positivo en la cultura, ambiente y el desenvolvimiento de la organización en su conjunto.

Así también, las organizaciones deberían invertir en el desarrollo y la capacitación de sus líderes y directivos. Esto no solo contribuirá a mejorar el clima laboral, sino que también presentará un efecto positivo en la satisfacción de los trabajadores y en el rendimiento global de la organización. Además, la promoción de un liderazgo efectivo y una gestión orientada al clima organizacional puede fomentar un ambiente laboral colaborativo, lo que resultará en beneficios sostenibles para la empresa y su personal.

Finalmente, en el ámbito metodológico se debe realizar futuras investigaciones con una muestra más amplia en términos de tamaño o diversidad demográfica, es decir, considerar diferentes tipos de gestión directiva como instituciones públicas o que se dedican a otro nivel de enseñanza, así como la comparación de diferentes instituciones que pueden presentar otros resultados necesarios para la comprensión de la gestión directiva y el clima organizacional.

Referencias

- Alvarez, B., (2020). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Un enfoque desde la dirección estratégica de instituciones educativas. *Revista Scientific*, 295. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.15.295-312>
- Antequera Amaris, R. R. A., Ramírez Molina, R. I. R., Santamaria Ruiz, M. J. S., & Cano Pacheco, D. A. C. (2021). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 270-285. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Ballena de la Cruz, D., Barturén, F., Herrera, J., & Taboada Montaña, L. (2023). Clima organizacional educativo como determinante del éxito pedagógico. Zenodo (CERN European Organization For Nuclear Research), 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7527554>
- Blanco, S., Cerdas, V., & García, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista educación*, 1(45).
- Bohórquez, J. V., & Andrade, M. F. (2021). Gestión directiva y Clima organizacional: Herramientas motivacionales en la praxis docente. *Digital Publisher*, 6(1).
- Carballo, M. R., & Britos Dejesús, G. C. (2023). Gestión Directiva en las Dimensiones Pedagógica, Administrativa y Comunitaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 2460-2484. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8868
- Daza Corredor, A. D., Beltrán García, L., & Silva Rodríguez, W. J. S. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe Colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Espinoza Saldívar, A. K. E., & Toscano Moctezuma, J. A. T. (2020). SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL. *Novarua. revista universitaria de administración*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- García, C., & Valle, L. (2020). DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA ATUNERA EN ECUADOR. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, Vol. 7(No. 1), 22 - 33.
- Galarza Torres, S. P. G., García Aguilar, J. del C., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en cooperativas de ahorro y crédito de pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1). <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>
- Govea Andrade, K., & Zuñiga Briones, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación & Negocios*, 13(21). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000100003

- Guzmán Reyes, M., Ancín Adell, I., & Prieto Coello, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica ECOCIENCIA*.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/474/313>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Iglesias, A. L., & Torres, J. M. (2019). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es.
- Jama Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 35-57.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- López, R. E. (2022). Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana. *Revista Educare*, 26(2). Obtenido de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1643/1683>
- López, E., García, L. F., & Martínez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18).
- Lumbreras, M., Hernández, I. A., Méndez, P., Dosamantes, L. D., Cervantes, M., García, A., & Cortez, H. M. (2020). Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva. *Salud pública Méx.*
- Madueño, P., Remuzgo, L. A., Gutiérrez, N. E., Soto, R. I., & Núñez, L. A. (2020). La gestión directiva del docente universitario en Lima. *Educación y pedagogía*, 82-97. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/349543207_La_gestion_directiva_en_la_investigacion_del_docente_universitario_en_Lima
- Manríquez, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Ultima década*, 22(41), 153-178. <https://doi.org/10.4067/s0718-22362014000200007>
- Mejía Pérez, O. (2019). La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>
- Misad, K., Misad, R., & Rojas, O. M. D. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar*, 2(2), 7-24. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Montero Noriega, R. I., & Vázquez Ramos, A. (2021). Vista de la autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes. *Ciencia Latina*

Revista Científica Multidisciplinar, 5(1).
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/229/310>

- Morales, D. (2022). Gestión directiva y clima escolar en la República Dominicana: identificación de factores característicos y sus relaciones con resultados en los aprendizajes. *Revista de investigación y evaluación educativa*, 7(1).
- Moreno Ruiz, D., Bracho Pérez, K. J., & Esacalona Linares, J. L. (2023). Gestión directiva para la convivencia docente en instituciones de educación básica. *Ecos Sociales*, 33. <https://revistas.ujat.mx/index.php/ecosoc/article/view/5993/4440>
- Mújica De González, M. M., & Pérez De Maldonado, I. P. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. *Laurus*, 13(24), 290-304. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Ocampo Ulloa, W. L. O., Huilcapi Masacon, N. H. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Pakamuros*. Obtenido de <http://190.119.95.85/index.php/pakamuros/article/view/147/127>
- Paredes Zempual, D., Ibarra Morales, L. E., & Moreno Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127). <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/127/art5.pdf>
- Pintag, L. (2021). Análisis del modelo de gestión directiva en la efectividad laboral de los docentes en una institución fiscal. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897550>
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Portilla Garcia, S. Z., Diaz Camacho, R. F., Romani Miranda, U. I., & Rivera Muñoz, J. L. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *CHAKIÑAN REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES y HUMANIDADES*, 20, 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y desarrollo*, 23(3), 45. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- RAINERI B., A. (2006a). ESTILOS DE DIRECCION COMO DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN CHILE. *Revista ABANTE*, 9(1).
- Ríos López, L. A., Saldaña Pinto, C. A., Alejandría Castro, C. A., & Fasanando Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>

- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000100135>
- Sagredo Lillo, Emilio y Castelló Tarrida, Antoni. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. Doi. 10.15517/aie.v19i2.36895
- Sánchez-Buitrago, J. O. (2009). Un concepto emergente de planeación. *Clío América*, 3(5), 39–59. <https://doi.org/10.21676/23897848.381>
- Sepúlveda, L., & Valdebenito, M. J. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*, 51, 192. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.666>
- Solano Galavis, K. M. (2024b). Influencia de la Gestión Directiva sobre el Desarrollo Docente y la Calidad Educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 5227-5238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9855
- Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating benefits and drawbacks of employee empowerment in the sector of hospitality. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/10.21632/irjbs.12.1.1-13>
- Vásquez Zavaleta, A. E. V., & Escalante López, M. E. (2019). Evaluación de la gestión directiva administrativa y Clima Organizacional docente de la institución educativa N°2022 “Sinchi Roca” Ugel 04. Comas - Lima 2018. *Igobernanza*, 2(5). <https://doi.org/10.47865/igob.vol2.2019.37>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia(1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.
- Vera Rojas, J. P. V., Alanya Beltrán, J., & Vargas, I. (2021). Gestión directiva y clima organizacional en las instituciones educativas de América Latina. *Journal of business and entrepreneurial studies*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.206>
- Vu, H. M. (2020). Employee Empowerment and Empowering Leadership: A Literature review. *Technium*, 2(7), 20-28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>

Anexos



“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Chiclayo, 07 de noviembre de 2022

Sra:

Luz Liza Vásquez

Directora de la I.E. Colegio de Innovadores Vanguardia

PRESENTE

Asunto: Autorización para realizar mi Proyecto de Tesis

Por este medio le envié un cordial y afectuoso saludo, y aprovecho para informarle y solicitar respetuosamente su apoyo para el acceso de rendir un informe sobre el centro académico donde actualmente tiene a su cargo.

Esto con el motivo de usar el colegio “I.E. Colegio de Innovadores Vanguardia” como caso de estudio, para mi proyecto de tesis “INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA, CHICLAYO – PERÚ AÑO 2022”.

Para ello como estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la carrera de Administración de Empresas del VIII ciclo, le solicito a usted, gentilmente me de acceso a los siguientes contenidos:

- Información de la Institución (Historia, misión, visión, crecimiento académico, entre otros aspectos).
- Listado de docentes que laboran en la Institución.
- Apoyo de alguien que me proporcione información directa.

Desde ya, muchas gracias por el tiempo dedicado a colaborar en todo aquello que sea posible y este a su alcance.

Un fraternal saludo.

Atentamente

Rubi Medina Llatas

Rubi Medina Llatas
Estudiante



*Recibido
07/11/22
10:18 am.*



Enriqueta Liza Vásquez

Lic. Luz Enriqueta Liza Vásquez

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS
Gestión directiva	Dirección	1. Los resultados obtenidos son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la
		2. El Plan Anual es un instrumento útil para organizar las distintas actividades.
		3. Los Directores organizan las actividades anuales con un plan de trabajo.
		4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una guía fundamental que orienta y ordena las actividades que se desarrollan.
		5. En esta institución existen espacios de participación de alumnos, padres y coordinadores.
	Planeación	6. Se utilizan sistemas de información y análisis de resultados (en el año en curso e históricos) respecto del nivel de logro de los alumnos en relación, a los aprendizajes esperados, por nivel, ciclo, subsector y/o especialidad y se considera para la toma de decisiones para el mejoramiento
		7. Se aplican sistemas de evaluación de desempeño del personal que garanticen el cumplimiento de las metas individuales y el plan institucional.
		8. Existe una programación, incorporada en el plan anual, que considera la Implementación de sistemas de evaluación de los niveles de aprendizaje de cada alumno y curso.
		9. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para formular los objetivos estratégicos y metas institucionales en los tres ámbitos de la gestión institucional: pedagógico,
		10. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión pedagógico-curricular (oferta curricular) que es coherente con el PEI y los resultados de la
		11. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión administrativa que es coherente con el PEI y los resultados de la evaluación del año anterior
		12. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión financiera, que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.
		13. Utiliza la información de los padres y coordinadores en la planificación institucional.
		14. Existe una programación de actividades que ordena el funcionamiento del centro educativo establecimiento (calendario, agenda).
		15. La dirección del establecimiento informa anualmente de los resultados de aprendizaje de los alumnos y otros resultados obtenidos.
		16. La dirección orienta a los profesores para que cumplan eficazmente con las tareas que les
		17. La dirección del establecimiento se hace responsable por los resultados de su gestión.
		Liderazgo
	19. La dirección del establecimiento genera compromiso e identidad de los docentes con la Misión, contenida en el Proyecto Educativo.	
	20. La dirección estimula, compromete y moviliza a los profesores, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados.	
	21. Existe un PEI que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de la organización, que sirve de orientación y principio articulador de la gestión institucional y es coherente con la normativa oficial.	
	22. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para la formulación del Plan Anual, en función de los Objetivos Estratégicos contenidos en el PEI.	
	23. En este centro educativo se evalúa constantemente a los profesores para que mejoren su	
	24. En este centro educativo, los mejores docentes son incentivados y/o premiados.	
	25. La Dirección de la escuela genera un clima adecuado de trabajo, para el aprendizaje de los	
	26. Estoy satisfecho(a) con los resultados obtenidos por los alumnos(as) en actividades no académicas (como participación en ferias, concursos, actividades deportivas etc).	
	27. Los resultados obtenidos son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión de la institución.	
	Gestión del clima organizacional	28. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una guía fundamental que orienta y ordena las actividades que se desarrollan en este establecimiento.
		29. El reglamento escolar regula adecuadamente las relaciones entre todos los integrantes del
		30. La Dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento.
		31. Se llevan a cabo proyectos en equipo para la mejora del Centro educativo.
		32. En este centro educativo existe una buena organización de los padres /tutores y alumnos.
		33. La Dirección cuenta con información amplia sobre los objetivos personales y profesionales de
		34. En esta institución existen espacios de participación de alumnos, padres y coordinadores.
		35. En este centro educativo, cuando un(a) profesor(a) es evaluado (a) negativamente se le
36. En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.		
37. Aquí la gente entiende la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo.		
Clima organizacional	Estructura	38. Aquí las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.
		39. Los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.
		40. En esta organización se espera calidad en el desempeño de la gente.
	Estándares	41. Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.
		42. Aquí no se tolera mediocridad en productos, servicios o desempeño
		43. Tenemos libertad para tomar decisiones y administrar presupuestos.
	Responsabilidad	44. Practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible.
		45. Aquí se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando aciertos y errores.
	Flexibilidad	46. En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas.
		47. Evitamos las reglas y procedimientos innecesarios.
	Reconocimiento	48. Estamos autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario
		49. Aquí se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores.
		50. Aquí la retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.
	Compromiso	51. Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual.
		52. Aquí los jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados.
53. Aquí se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos para alcanzar los objetivos		
54. Aquí los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo.		
55. Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman.		
56. Aquí se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.		

ACTIVIDADES	MESES											
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1 Revisión de la introducción, bases teóricas y antecedentes.	x											
2 Sustentación de informe.		x										
3 Revisión del instrumento de medición.			X									
4 Validación del instrumento.				X								
5 Gestión y autorización para la aplicación del instrumento.				X								
6 Aplicación del instrumento y recolección de datos finales.					x							
7 Validación de los datos obtenidos.						X						
8 Procesamiento y análisis de datos de la investigación.						X						
9 Elaboración de la discusión, resultados y conclusiones.							X					
10 Revisión final del pre informe.								X				
11 Subsanción de observaciones.									x		X	
12 Sustentación de tesis.												X

	Tipo	Ítems/concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
1	Pasajes	Para realizar la aplicación del cuestionario	unidad	6	12	72
2	Luz	Para realizar el análisis de datos e informe	Mes	10	8	80
3	Internet	Realizar las actividades previstas	Mes	10	15	150
4	Materiales	Copias del cuestionario, lapiceros, útiles de escritorio	Unidad	1	50	50
TOTAL						352

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis	Variables
<p>¿La gestión directiva influye en el clima organizacional de los docentes de una institución educativa privada en Chiclayo, 2022?</p>	<p>Determinar la influencia de la percepción de la gestión directiva en el clima organizacional de una institución educativa privada en Chiclayo, 2023</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la gestión directiva de una institución educativa privada en Chiclayo, 2023 • Conocer el clima organizacional de una institución educativa privada en Chiclayo, 2023 • Identificar el grado de correlación que existe entre la gestión directiva y el clima organizacional de una institución educativa de gestión privada en Chiclayo, 2023 	<p>La gestión directiva influye en el clima organizacional de una institución educativa privada en Chiclayo, 2023</p>	<p>Variable independiente: Gestión directiva</p> <p>Variable dependiente: Clima organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <p>Indicadores</p> <p>Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Planeación • Liderazgo • Gestión del clima organizacional <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estándares • Responsabilidad • Flexibilidad • Reconocimiento • Compromiso <p>Independiente: 1-35</p> <p>Dependiente: 36 - 56</p>
Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo		Procedimiento y procesamiento de datos
<p>Tipo aplicada con un enfoque cuantitativo, alcance explicativo y de diseño no experimental</p>	<p>Población: Compuesta por 53 trabajadores.</p>	<p>Muestra: Muestreo censal</p>	<p>Técnica: encuesta</p> <p>Se administrará dos cuestionarios a los participantes de la investigación, Los datos recolectados se van a manejar mediante Excel para posteriormente ser analizados con la ayuda del software <u>Jamovi</u></p>

HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

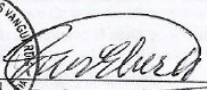
N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	En este centro educativo se evalúa constantemente a los profesores para que mejoren su trabajo.			X	Se debería considerar en otra dimensión
2	La dirección estimula, compromete y moviliza a los profesores, con un foco centrado en lo pedagógico y expectativas para el logro de metas y resultados.			X	Acortar ítem
3	En esta institución practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible.				Mejorar redacción

- I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Considerar ítems que permitan reconocer el conocimiento de la visión y misión de la

 .institución por parte de los docente, disminuir la cantidad de preguntas.

- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:
 Instrumento correcto para utilizar



DIRECCIÓN
 Lic. Luz Enriqueta Liza Vásquez

Luz Enriqueta Liza Vásquez

HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Los resultados de aprendizaje son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión de la institución.	X			Se podría considerar resultados de desempeño docente.
2	El Plan Anual es un instrumento útil para organizar las distintas actividades de la institución.	X			
3	El Director organiza las actividades anuales con un plan de trabajo que conoce todo el plantel educativo.	X			
4	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una guía fundamental que orienta y ordena las actividades que se desarrollan.	X			
5	En esta institución se promueven espacios de participación entre alumnos, padres y docentes.	X			
6	Para la toma de decisiones y planes educativos, se utilizan históricos de logro de aprendizaje que permitan el mejoramiento institucional.	X			
7	Se aplican sistemas de evaluación de desempeño al personal que garanticen el cumplimiento de las metas individuales y grupales.	X			
8	Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la oferta curricular que es coherente con el PEI y los resultados de la evaluación del año anterior.		X		mejor selección
9	Para la planificación institucional se utiliza la información proporcionada por los padres y docentes.				
10	El director planifica las actividades académicas de acuerdo a la misión y visión de la institución.	X			
11	Existe una planificación de actividades que ordena el funcionamiento del centro educativo.			X	Contenido se repite
12	La dirección de la institución informa bimestralmente de los resultados de aprendizaje de los alumnos y desempeño docente.	X			
13	La dirección orienta a los profesores para que cumplan eficazmente con las tareas que les competen.	X			
14	La dirección de la institución se hace responsable por los resultados académicos de su gestión.	X			Considerar resultados de gestión.
15	La dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del centro.	X			
16	La dirección de la institución genera compromiso e identidad de los docentes con la Misión y visión.	X			

17	La dirección estimula, compromete y moviliza a los profesores, con un foco centrado en lo pedagógico y expectativas para el logro de metas y resultados.		X		Mejorar la Medcección.
18	En este centro educativo se evalúa constantemente a los profesores para que mejoren su trabajo.	X			
19	En este centro educativo, los mejores docentes son incentivados y/o premiados.	X			
20	La Dirección de la institución genera un clima adecuado de trabajo, para el aprendizaje de los alumnos.	X			Fomentar.
21	Estoy satisfecho(a) con los resultados obtenidos por los alumnos(as) en actividades no académicas (concursos, festivales, etc).		X		
22	El reglamento escolar regula adecuadamente las relaciones entre todos los integrantes del centro educativo.	X			
23	La Dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento.	X			
24	Se llevan a cabo proyectos que cuenten con la participación de los docentes para la mejora del Centro educativo.				Mejorar.
25	En este centro educativo existe una buena organización de los docentes, padres /tutores y alumnos.	X			
26	La Dirección cuenta con información amplia sobre los objetivos personales y profesionales de los profesores.	X			
27	En este centro educativo, cuando un(a) profesor(a) es evaluado(a) negativamente se le ayuda a mejorar.	X			
28	En esta institución los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.	X			
29	En esta institución las personas entienden la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales a largo plazo.		X		
30	En esta institución las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.	X			
31	Los trabajadores entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.	X			
32	En esta institución se espera calidad en el desempeño de los trabajadores.		X		
33	En esta institución todos tenemos metas desafiantes pero realistas.	X			
34	En esta institución no se tolera un desempeño o servicio que no cumpla con los estándares establecidos en el reglamento.	X			
35	Tenemos libertad para tomar decisiones respecto a acciones que correspondan a nuestras actividades diarias.	X			
36	En esta institución practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible.	X			Mejorar trabajo.
37	Aquí se fomenta la toma de decisiones aceptando el nivel de aciertos y errores.				
38	En esta institución se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas.	X			
39	Evitamos las reglas y realizar procedimientos innecesarios.		X		
40	En esta institución estamos autorizados para alterar guías, procedimientos y planes de estudio si es necesario.		X		Puede llegar a cambiar el sentido de la pregunta. Mejorar.
41	Aquí se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores.	X			
42	En esta institución la retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.	X			

43	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución de cada trabajador en el cumplimiento de objetivos.	X			
44	En esta institución el director coopera con sus colaboradores o subordinados.	X			
45	Aquí se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos para alcanzar los objetivos de la institución.	X			
46	Los miembros de esta institución poseen identidad y orgullo de equipo	X			
47	Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman.	X			
48	Aquí se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.	X			

- I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Tomar en cuenta las recomendaciones de redacción y equilibrar la cantidad de preguntas de cada dimensión.

- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Se deben corregir algunas observaciones, sin embargo es un buen cuestionario.



COLEGIO DE CONTADORES PANAMENOS
 L.C. Rosa Amparo Liza Vásquez
 DIRECTORA

HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Los resultados de aprendizaje son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión de la institución.	X			
2	El Plan Anual es un instrumento útil para organizar las distintas actividades de la institución.	X			
3	El Director organiza las actividades anuales con un plan de trabajo que conoce todo el plantel educativo.	X			
4	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una guía fundamental que orienta y ordena las actividades que se desarrollan.	X			
5	En esta institución se promueven espacios de participación entre alumnos, padres y docentes.	X			
6	Para la toma de decisiones y planes educativos, se utilizan históricos de logro de aprendizaje que permitan el mejoramiento institucional.	X			
7	Se aplican sistemas de evaluación de desempeño al personal que garanticen el cumplimiento de las metas individuales y grupales.	X			
8	Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la oferta curricular que es coherente con el PEI y los resultados de la evaluación del año anterior.	X			
9	Para la planificación institucional se utiliza la información proporcionada por los padres y docentes.	X			
10	El director planifica las actividades académicas de acuerdo a la misión y visión de la institución.	X			
11	Existe una planificación de actividades que ordena el funcionamiento del centro educativo.	X			
12	La dirección de la institución informa bimestralmente de los resultados de aprendizaje de los alumnos y desempeño docente.	X			
13	La dirección orienta a los profesores para que cumplan eficazmente con las tareas que les competen.	X			
14	La dirección de la institución se hace responsable por los resultados académicos de su gestión.	X			
15	La dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del centro.	X			
16	La dirección de la institución genera compromiso e identidad de los docentes con la Misión y visión.	X			

17	La dirección estimula, compromete y moviliza a los profesores, con un foco centrado en lo pedagógico y expectativas para el logro de metas y resultados.	X			
18	En este centro educativo se evalúa constantemente a los profesores para que mejoren su trabajo.	X			
19	En este centro educativo, los mejores docentes son incentivados y/o premiados.	X			
20	La Dirección de la institución genera un clima adecuado de trabajo, para el aprendizaje de los alumnos.	X			
21	Estoy satisfecho(a) con los resultados obtenidos por los alumnos(as) en actividades no académicas (concursos, festivales, etc).	X			
22	El reglamento escolar regula adecuadamente las relaciones entre todos los integrantes del centro educativo.	X			
23	La Dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento.	X			
24	Se llevan a cabo proyectos que cuenten con la participación de los docentes para la mejora del Centro educativo.	X			
25	En este centro educativo existe una buena organización de los docentes, padres /tutores y alumnos.	X			
26	La Dirección cuenta con información amplia sobre los objetivos personales y profesionales de los profesores.	X			
27	En este centro educativo, cuando un(a) profesor(a) es evaluado(a) negativamente se le ayuda a mejorar.	X			
28	En esta institución los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.	X			
29	En esta institución las personas entienden la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales a largo plazo.	X			
30	En esta institución las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.	X			
31	Los trabajadores entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.	X			
32	En esta institución se espera calidad en el desempeño de los trabajadores.	X			
33	En esta institución todos tenemos metas desafiantes pero realistas.	X			
34	En esta institución no se tolera un desempeño o servicio que no cumpla con los estándares establecidos en el reglamento.	X			Considerar autoevaluación.
35	Tenemos libertad para tomar decisiones respecto a acciones que correspondan a nuestras actividades diarias.	X			
36	En esta institución practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible.	X			
37	Aquí se fomenta la toma de decisiones aceptando el nivel de aciertos y errores.	X			
38	En esta institución se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas.	X			
39	Evitamos las reglas y realizar procedimientos innecesarios.	X			
40	En esta institución estamos autorizados para alterar guías procedimientos y planes de estudio si es necesario.	X			
41	Aquí se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores.	X			
42	En esta institución la retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.	X			

43	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución de cada trabajador en el cumplimiento de objetivos.	X			
44	En esta institución el director coopera con sus colaboradores o subordinados.	X			
45	Aquí se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos para alcanzar los objetivos de la institución.	X			
46	Los miembros de esta institución poseen identidad y orgullo de equipo	X			
47	Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman.	X			
48	Aquí se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.	X			

- I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

En el cuestionario de la variable independiente se debe considerar ítems relacionados a la aplicación de autoevaluaciones en la institución educativa.

- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Se puede aplicar a los docentes de instituciones educativas



The image shows an official circular stamp on the left and a handwritten signature in blue ink on the right. The signature reads 'Barboza'. Below the signature, there is a printed name and title: 'Dra. Fatima Concepcion Barboza Bonilla', 'COORDINADORA DE PRONOEI', and 'S.D. - PUCALÁ'.

.....
FATIMA CONCEPCION BARBOZA BONILLA
COORDINADORA DE PRONOEI
José Leonardo Ortiz -Pucalá