



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

**Doctorado en Administración con Mención en Dirección Estratégica**

# **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR PRIVADA DE LIMA ESTE**

**Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración con  
Mención en Dirección Estratégica**

**EDITH NORMA CARLOS BONIFACIO**

**Asesor:**

**Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado**

**Lima – Perú  
2021**

TÍTULO DE LA TESIS: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR PRIVADA DE LIMA ESTE

Nombre completo de la alumna: Edith Norma Carlos Bonifacio

Aprobado por Miembros del Jurado:

---

Presidente: Dr. Alejandro Cruzata Martínez

---

Miembro: Dra. Niria Marleny Goñi Ávila

---

Miembro Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

## Dedicatoria

*A Dios y a la Virgen María por iluminarme permanentemente  
y brindarme salud, bienestar y sabiduría*

*A mis padres Antonia y Roberto por sus bendiciones, por que marcaron mi vida desde muy  
pequeña para ser una persona de bien con sus sabios consejos y orientaciones,  
quienes fueron ejemplos en mi vida.*

*A mis hijos Charles y Anthony por ser la luz de mi inspiración a quienes amo con todas mis  
fuerzas, por su invaluable soporte, cariño y comprensión, por su apoyo y sobre todo  
por ser muy buenos y maravillosos.*

*A mi hermana Antonia por ser una persona extraordinaria muy buena, humilde a quien  
quiero mucho y deseo de corazón que pronto se recupere  
con la bendición de Dios y mis padres.*

## **Agradecimiento**

Un agradecimiento muy especial a mi alma mater, Universidad San Ignacio de Loyola, por brindarme todas las facilidades y herramientas necesarias para culminar una etapa muy importante en mi vida profesional.

*A mi asesor Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado por su asesoramiento, consejos y ánimo para culminar mi investigación y seguir innovando en este camino.*

**Gracias Dr. Edmundo.**

*A la Dra. Niria Marleny Goñi Ávila por su exigencia, por su constante apoyo, por sus sugerencias y motivación para seguir en este mundo de la investigación.*

**Gracias Dra. Niria.**

*Al Dr. Alejandro Cruzata Martínez por ser un gran maestro, ejemplo de sabiduría, por su motivación, sus enseñanzas, pero sobre todo por ser una gran persona.*

**Gracias Dr. Alejandro.**

*A los docentes del programa doctoral de quienes aprendí a valorar el esfuerzo y dedicación que se debe tener en las investigaciones y por forjar en mí el anhelo de seguir adelante en las investigaciones.*

**A todos los mencionados mi profundo respeto, cariño y admiración, siempre los tendré presente en mi mente y corazón Gracias.**

## Resumen

El Clima Organizacional (CO) en una institución educativa es comprendido como la interacción dinámica interna entre las personas que laboran, estudiantes, padres de familia y otros actores involucrados. Diversos estudios han encontrado al CO como un factor explicativo de organizaciones más efectivas y exitosas. De forma conjunta, la Gestión Educativa se ha convertido en una herramienta para el manejo de las necesidades y cambios sociales que se han venido enfrentando en las últimas décadas a nivel social, educativo, político, cultural y económico. En ese sentido, el objetivo de la investigación es determinar la influencia del clima organizacional en la gestión educativa de las Instituciones de Educación Básica Regular Privada de Lima Este. Se realizó un estudio de tipo no experimental, transversal y correlacional; en una muestra de 380 docentes, seleccionados de forma probabilística estratificada, según el nivel de enseñanza. Las mediciones se realizaron con dos escalas de tipo Likert. Los datos recolectados fueron analizados con la técnica estadística SEM-PLS. Se encontraron relaciones positivas y significativas de las dimensiones Liderazgo ( $\beta = 0.419$ ), Motivación ( $\beta = 0.137$ ), Comunicación ( $\beta = 0.279$ ), y Relaciones Interpersonales ( $\beta = 0.132$ ), con la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este; y estos constructos explican un 57.6% de la gestión educativa. Así mismo, según el mapa de importancia y rendimiento, indica que estos constructos tienen similar desempeño; no obstante, el liderazgo tiene mayor importancia; por consiguiente, debe ser la primera dimensión en priorizarse, pues es lo más importante por tener un mayor efecto total sobre la gestión educativa.

Palabras claves: Clima Organizacional, Liderazgo educativo, Gestión Educativa, Educadores

## Abstract

The Organizational Climate (OC) in an educational institution is understood as the internal dynamic interaction between the people who work, students, parents and other stakeholders. Various studies have found OC as an explanatory factor for more effective and successful organizations. Together, Educational Management has become a tool for managing the social needs and changes that have been faced in recent decades at a social, educational, political, cultural and economic level. In this sense, the objective of the research is to determine the influence of the organizational climate in the educational management of the Institutions of Private Regular Basic Education of East Lima. A non-experimental, cross-sectional and correlational study was carried out; in a sample of 380 teachers, selected in a stratified probabilistic way, according to the teaching level. Measurements were made with two Likert-type scales. The collected data were analyzed with the SEM-PLS statistical technique. Positive and significant relationships were found for the dimensions Leadership ( $\beta = 0.419$ ), Motivation ( $\beta = 0.137$ ), Communication ( $\beta = 0.279$ ), and Interpersonal Relations ( $\beta = 0.132$ ), with the management in the private educational institutions of Lima East ; and these constructs explain 57.6% of educational management. Likewise, according to the map of importance and performance, it indicates that these constructs have similar performance; however, leadership is more important; therefore, it should be the first dimension to be prioritized, as it is the most important because it has a greater overall effect on educational management.

Keywords: Organizational Climate, Educational Leadership, Educational Management, Educators

## Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Tabla de contenidos.....	vii
Lista de Tablas.....	x
Lista de figuras.....	xiii
Capítulo I: Planteamiento Del Problema.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del problema.....	14
1.3 Preguntas de Investigación.....	16
1.4 Objetivos de Investigación.....	16
1.5 Justificación.....	17
1.5.1 Justificación Teórica.....	17
1.5.2 Justificación Práctica.....	17
1.6 Viabilidad.....	18
1.6.1 Delimitación de la investigación.....	18
1.6.2 Limitaciones de la investigación.....	18
Capítulo II: Marco Teórico.....	19
2.1 Clima Organizacional.....	19
2.1.1 Definiciones.....	19
2.1.2 Modelos de clima organizacional.....	22
2.1.2.1 Modelo de Katz y Kahn.....	23
2.1.2.2 Modelo de Litwin y Stringer (1968). ....	23
2.1.2.3 Modelo teórico de clima organizacional de Saborit y Ravelo .....	25
2.1.3 Tipos de clima organizacional.....	27
2.1.4 Dimensiones del clima organizacional.....	28
2.1.5 Medición del Clima Organizacional.....	39
2.2 Gestión Educativa.....	40
2.2.1 Definiciones.....	40
2.2.2 Características de la gestión educativa.....	43
2.2.3 Modelos de gestión.....	45

2.2.4 Dimensiones de la gestión educativa.....	53
2.3 Relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa.....	55
2.4 Instituciones Educativas Privadas.....	58
2.5 Modelo de Análisis Particular.....	61
2.6 Hipótesis de la Investigación.....	64
2.7 Operacionalización de las Variables.....	65
2.8 Matriz de Operacionalización de variables.....	66
Capítulo III: Metodología.....	67
3.1 Tipo de Investigación.....	67
3.2 Diseño de Investigación.....	68
3.3 Proceso de Muestreo.....	69
3.3.1 Población.....	69
3.3.2 Tamaño de Muestra.....	72
3.3.3 Selección de los elementos de la muestra.....	73
3.4 Recolección de Datos.....	74
3.4.1 Diseño del instrumento para obtener los datos.....	74
3.4.2 Aplicación del instrumento.....	86
3.4.3 Trabajo de campo.....	87
3.5 Procesamiento y Análisis de Datos.....	88
3.5.1 Procesamiento de Datos.....	88
3.5.2 Análisis de datos.....	88
Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados.....	99
4.1 Descripción Estadística de los Datos.....	99
4.1.1 Descripción de los ítems de la escala Gestión.....	99
4.1.2 Descripciones de los ítems de la escala clima organizacional.....	100
4.1.3 Descripciones de las dimensiones de la escala clima organizacional y gestión.....	101
4.2 Análisis mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (SEM – PLS).....	102
4.2.1 Especificación del modelo estructural sujeto a contraste.....	102
4.2.2 Especificación del modelo estructural.....	102
4.2.3 Recolección de datos y examinación.....	105
4.2.3.1 Redundancia entre las variables observables.....	105
4.2.3.2 Distribución multivariada de los ítems.....	107
4.2.4 Estimación del modelo.....	107

4.2.5 Evaluación de los indicadores de validez convergente y fiabilidad del modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.....	108
4.2.6 Evaluación de los indicadores de validez convergente y fiabilidad del modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.....	112
4.2.7 Evaluación de los indicadores de validez convergente y fiabilidad del modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.....	117
4.2.8 Evaluación del modelo estructural.....	121
4.2.8.1 Factor de inflación de la varianza (FIV).....	121
4.2.8.2 Coeficiente de determinación ( $R^2$ y $R^2$ Ajustado).....	122
4.2.8.3 Mapa de rendimiento – importancia.....	122
4.2.8.4 Tamaño del efecto ( $f^2$ ).....	123
4.2.8.5 Relevancia predictiva ( $Q^2$ ).....	124
4.2.8.6 Validación de las hipótesis.....	124
4.2.9 Evaluación del ajuste global.....	125
4.3 Discusión y Análisis del Resultados.....	125
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
5.1 Conclusiones.....	129
5.2 Recomendaciones.....	130
Referencias.....	132
Apéndices.....	146
Apéndice A.....	147
Apéndice B.....	154
Apéndice C.....	154
Apéndice D.....	154
Apéndice E.....	154
Apéndice F.....	154
Apéndice G.....	172
Apéndice H.....	174

## Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones de Clima Organizacional.....	21
Tabla 2. Dimensiones de la variable Clima Organizacional .....	31
Tabla 3. Características de las pruebas de medición del clima organizacional .....	39
Tabla 4. Matriz de operacionalización .....	66
Tabla 5. Cantidad de docentes en el Perú.....	69
Tabla 6. Docentes que laboran en Lima Metropolitana.....	70
Tabla 7. Docentes que laboran en el Distrito de San Juan de Lurigancho .....	72
Tabla 8. Distribución de encuestas según niveles de educación .....	73
Tabla 9. Distribución de encuestas según niveles de educación detallado según locales educativos.....	74
Tabla 10. Ítems y códigos de la escala Clima Organizacional .....	76
Tabla 11. Ítems y códigos de la escala de Gestión Educativa .....	77
Tabla 12. Relación de Expertos para la Validez de Contenido .....	79
Tabla 13. Coeficiente V de Aiken de los ítems escala Clima Organizacional .....	81
Tabla 14. Coeficiente V De Aiken de los ítems de la Escala de Gestión Educativa .....	82
Tabla 15. Coeficiente V de Aiken por dimensiones de las escalas clima organizacional y gestión educativa .....	83
Tabla 16. Coeficiente V de Aiken por escalas clima organizacional y gestión educativa .....	83
Tabla 17. Alpha de Cronbach de la escala clima organizacional - prueba piloto.....	85
Tabla 18. Alpha de Cronbach de la escala gestión educativa - prueba piloto .....	85
Tabla 19. Descripción de la presentación y estructura de los instrumentos para medir el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en las instituciones educativas.....	86
Tabla 20. Estadísticos y valores referenciales de la validez convergente y discriminante del modelo de medida reflexivo.....	94
Tabla 21. Estadísticos y valores referenciales de la consistencia interna del modelo de medida reflexivo .....	95
Tabla 22. Estadístico de evaluación del ajuste global del modelo .....	98
Tabla 23. Medidas descriptivas de los ítems de la escala gestión obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.....	99
Tabla 24. Medidas descriptivas de los ítems de la escala clima organizacional obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este .....	100

Tabla 25. Medidas descriptivas de las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.....	102
Tabla 26. Matriz de correlación de Pearson de los ítems de la escala gestión obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este. ....	105
Tabla 27. Matriz de correlación de Pearson de los ítems de la escala clima organizacional obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.....	106
Tabla 28. Prueba de la distribución multivariante de los ítems de la escala gestión y clima organizacional obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este. ....	107
Tabla 29. Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.....	109
Tabla 30. Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala gestión en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste. ....	110
Tabla 31. Validez discriminante según el criterio de Fornell y Larcker entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.....	110
Tabla 32. Validez discriminante según el criterio de Heterotrait Monotrait Ratio entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste. ....	111
Tabla 33. Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste. ....	111
Tabla 34. Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.....	112
Tabla 35. Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.....	114
Tabla 36. Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala gestión en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado. ....	115

Tabla 37. Validez discriminante según el criterio de Fornell y Larcker entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.....	115
Tabla 38. Validez discriminante según el criterio de Heterotrait Monotrait Ratio entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado. ....	116
Tabla 39. Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.....	116
Tabla 40. Correlación de Pearson entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado. ....	117
Tabla 41. Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala clima organizacional y gestión en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.....	119
Tabla 42. Validez discriminante según el criterio de Fornell y Larcker entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.....	119
Tabla 43. Validez discriminante según el criterio de Heterotrait Monotrait Ratio entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.....	120
Tabla 44. Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.....	120
Tabla 45. Factores de inflación de la varianza de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión.....	122
Tabla 46. Coeficiente de determinación $R^2$ y $R^2$ ajustada de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión.....	122
Tabla 47. Tamaño de efecto de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión.....	123
Tabla 48. Relevancia predictiva de las dimensiones en la gestión.....	124
Tabla 49. Coeficiente estandarizado de regresión (path) y p-valor de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión.....	124
Tabla 50. Evaluación de los indicadores de ajuste global.....	125

## Listas de figuras

Figura 1. Modelo de Katz y Kahn. ....	23
Figura 2. Modelo de Litwin y Stringer .....	24
Figura 3. Modelo teórico de clima organizacional de Saborit y Ravelo (2010).....	26
Figura 4. Dimensiones de la Gestión Educativa por la Unesco.....	48
Figura 5. Modelo para mejorar la gestión de procesos educativos.....	49
Figura 6. Modelo de gestión para la educación a distancia.....	52
Figura 7. Modelo de análisis particular: Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las Instituciones de EBR. Privada de Lima Este .....	64
Figura 8. Ubicación de las UGEL de Lima Metropolitana.....	71
Figura 9. Modelo estructural sujeto a contraste.....	103
Figura 10. Modelo de medida sujeto a contraste .....	104
Figura 11. Modelo sujeto a contraste reespecificado .....	113
Figura 12. Modelo de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.....	118
Figura 13. Mapa de rendimiento e importancia.....	123

## Capítulo I: Planteamiento Del Problema

En el presente capítulo de la investigación se desarrollan los aspectos más relevantes investigados sobre las variables clima organizacional y gestión educativa, se inicia con los antecedentes, el problema de investigación, los objetivos e hipótesis, la justificación y culmina con la viabilidad de la investigación.

### 1.1 Antecedentes

El crecimiento exponencial y la búsqueda de elementos competitivos han hecho que la administración en las organización sea más competitivas, son las personas los que hacen la diferencia en una organización, las habilidades, la satisfacción y la lealtad de los trabajadores influyen sobre los resultados de calidad, la productividad, la rentabilidad y la competitividad de la organización (Domínguez et al., 2013); asimismo la competitividad, no solo se observa en organizaciones empresariales sino también en instituciones educativas. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de los objetivos en la organización (Domínguez et al., 2013). El presente estudio se fundamenta en la línea de investigación iniciada por (Brunet, 1987) en el campo de la administración donde el clima reflejan los valores, las actitudes y las creencias de los integrantes de la organización, de esta manera un administrador será capaz de analizar y diagnosticar el clima y ejercer un control sobre las determinaciones en la organización y por (Casassus, 1999) en la gestión educativa, donde se identifican elementos que se articulan de manera dinámica en la parte Institucional, Administrativa, pedagógica y comunitaria (Unesco en Perú, 2011). Asimismo, el campo de aplicación de la presente investigación es el sector Educativo.

En el presente apartado se presentan los antecedentes de los tres componentes de la investigación: Clima Organizacional, Gestión Educativa y la Institución Educativa.

En un primer orden se identifica al clima organizacional como un tema muy relevante en las organizaciones que encaminan su gestión en un mejoramiento continuo, se considera que el clima es un factor clave y necesario en el desarrollo de la parte administrativa de las organizaciones, el primer aporte en la historia de clima organizacional según Gan (2007), es el trabajo realizado por Elton Mayo en los años 1927 a 1939 en las fábricas de la compañía Western Electric, este estudio pone de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción como factores determinantes de la productividad y la satisfacción de los empleados en las organizaciones, estos aspectos forman parte del clima organizacional, posteriormente surgen otras investigaciones como Bustamante, (2009) y Lewin, (1939), los autores introducen el término de clima como vínculo con la persona y el medio ambiente; Litwin y Stringer (1968) determinan que el clima de la oficina era de frustración; las presiones de las reglas que se tenía que cumplir, atención constante a las normas elevadas; percibían el clima hostil, por lo que poco se favorecía el desarrollo de la lealtad e identidad en el grupo. Posteriormente Argyris (1958), hace especial énfasis a las relaciones interpersonales como determinante principal del clima organizacional, más adelante existen aportes de Likert (1961), quien afirma que el clima genera un mejor rendimiento de los trabajadores en la administración, y Brunet (1987) sustenta que un administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización teniendo en cuenta tres razones importantes: (a) evaluar las fuentes de conflictos y de insatisfacción ósea las actitudes negativas de la organización, (b) iniciar un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y (c) prevenir los problemas que puedan surgir en la organización; así el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima para administrar eficazmente la organización.

Sandoval (2004) indica que el clima organizacional es definido por una serie de características y relativamente perdurables en la organización. Otros investigadores afirman que estudiar el clima organizacional mejora el ambiente de trabajo ya que es uno de los elementos determinantes en los procesos organizacionales y la tendencia motivacional de los trabajadores (Urdaneta, 2009; Rodríguez, 2011).

Alves (2003) fundamenta que el clima organizacional es el resultante de la percepción que los trabajadores tienen de una realidad objetiva de la organización; asimismo para que exista un buen clima en las organizaciones es importante que los administradores ejerzan un liderazgo eficaz y adecuado para cada situación que se presente, además de unir a todos los miembros para cumplir con los objetivos en común. Diversos autores afirman que el liderazgo influye en el desempeño de los colaboradores de las diferentes empresas. Según Mejía (2019) sustenta que el interés del clima organizacional se origina mediante la percepción de los trabajadores que pertenecen a una organización ya sea pública o privada, asimismo se menciona el modelo de Katz y Kahn (1966) donde se aprecia que el líder influye en el clima organizacional y juntos con las actividades determinan los resultados, la satisfacción y las condiciones de operaciones de los trabajadores.

Asimismo, se debe tener en cuenta que no existen diferencias significativas con respecto al ambiente y la motivación en las Instituciones entre las empresas públicas y privadas en los factores motivacionales y clima organizacional; estas variables se pueden moldear para satisfacer las necesidades del recurso humano, aumentando la eficiencia y la productividad de la organización (Chaparro et al., 2006). Cabe resaltar que en la presente investigación se realizara en un entorno educativo privado.

El liderazgo se ha estudiado desde diversas áreas del conocimiento y ha ido evolucionando en el tiempo, es la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre

otra con el propósito de lograr ciertas metas (Escandón y Hurtado, 2016). Además, el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de colaboración y de interés, cuando no existe motivación ya sea porque no satisface sus necesidades o por frustración, el clima organizacional tiende a enfriarse y de inmediato vienen estado de desinterés, descontento, apatía, hasta puede llegar a la agresividad e inconformidad. Por tanto, el clima organizacional influye en el estado motivacional de los trabajadores (Chiavenato, 2001). La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y el estilo de liderazgo (Domínguez et al., 2013). La calidad de vida laboral de una organización esta mediada por el entorno, el ambiente y el clima de la organización (Segredo, 2013); teniendo en cuenta que el clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones del personal que integra la organización en cuanto a cómo se desempeñan para dar respuestas a los objetivos Institucionales planteados donde influyen factores internos y externos, estos factores dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones, este clima induce a determinados comportamientos y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización y por ende en el clima, por tal motivo resulta ser una herramienta administrativa muy importante en la toma de decisiones de los directivos o gestores de las organizaciones para realizar cambios para el mejoramiento continuo (Segredo, 2013).

Por otro lado, Mang'eng'e (2018) evaluó la capacitación del Instituto de Gestión de la Educación de Kenia de los directores de escuelas secundarias para lograr la motivación de los docentes. El estudio examinó el grado en que el Instituto de Gestión de la Educación de Kenia había capacitado a los directores de escuelas secundarias públicas sobre la motivación de los docentes; asimismo evaluó las metodologías utilizadas en la formación de los directores de escuelas secundarias para determinar su influencia en los roles de los

directores en la motivación de los docentes en las escuelas secundarias. Se encontró que algunas de las habilidades adquiridas por los directores en relación con la motivación docente durante la capacitación fueron; evaluación de los docentes, participación de los docentes en la toma de decisiones, delegación de funciones, recomendación de los docentes para ascensos y subsidios a los docentes. El autor señaló que los directores deben priorizar la motivación de los docentes como uno de sus roles importantes en la gestión educativa.

En el estudio realizado sobre clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones donde se propone un modelo generalizado hacia los diferentes tipos de organizaciones para implementar estrategias enfocadas en una mejora de la gestión del talento humano donde se tuvo en cuenta las siete dimensiones del clima organizacional entre ellos la comunicación interna, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la toma de decisiones, el entorno físico, el compromiso y la adaptación al cambio, los resultados obtenidos muestran una relación significativa entre clima organizacional y la satisfacción laboral, indicando que si el nivel percibido del clima organizacional es alto la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en la misma proporción, recomendando que el estudio se puede replicar en otros contextos (Manosalvas et al., 2015).

De otro lado, se considera que la comunicación contribuye en el estudio del clima organizacional en mantener las buenas relaciones interpersonales y la imagen favorable de las organizaciones ya que se aporta información valiosa para una adecuada gestión teniendo en cuenta que la comunicación es vital en el desarrollo productivo de las organizaciones (Segredo et al., 2017).

Sagredo y Castello (2019) sustentan que el clima organizacional y la gestión administrativa desarrollada para aportar al ambiente en las organizaciones son claves para

el desarrollo de las empresas, el estudio muestra que en las percepciones se da una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso, además existe una correlación positiva entre la motivación y el compromiso de los trabajadores.

En particular el estudio de la variable clima organizacional es trascendental en las instituciones (Bernal et al., 2015), en su investigación del clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud, se observa que después de haber examinado los enfoques de diversos autores, las características y modelos de medición de 83 investigaciones teóricas se observan similitudes en sus investigaciones con respecto a las dimensiones del clima organizacional, en el estudio concluyen que existe relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud, puesto que investigaciones previas afirman que aspectos vinculados al ambiente de trabajo tales como la motivación, el liderazgo y la satisfacción, tienen una relación directa en la calidad de los servicios públicos de salud. Además, el ambiente se ve influenciado por el clima organizacional de tal manera que un clima favorable beneficia el entorno del trabajo.

Asimismo, se resalta la investigación de Saborit y Ravelo (2010) con respecto al modelo teórico de clima organizacional donde articulan las dimensiones de motivación, comunicación, toma de decisiones, capital humano y apertura de cambios tecnológicos en el centro de la gestión empresarial. Katz y Kahn (1966) donde proponen un modelo en el que se aprecia que el clima organizacional influye directamente por medio del líder que dirige al equipo de trabajo. De igual forma se resalta el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) ya que está centrado en la teoría de la motivación de McClelland donde se observa e interpreta el comportamiento de los trabajadores y se esquematizan las dimensiones de liderazgo, la estructura organizacional, estructura social, supuestos y práctica de gestión, procesos de toma de decisiones y necesidades de los miembros, ya que

estos inciden en las percepciones del clima organizacional e impacta en la motivación productiva de los trabajadores. Sorleidy (2018) sustenta que las relaciones interpersonales es parte esencial de los trabajadores en la vida social y su incidencia en el interior del clima organizacional, asimismo contribuye al mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

Después de haber evidenciado los estudios realizados por diferentes autores, para la presente investigación se define al clima organizacional como un constructo relevante y clave en el desarrollo de las diferentes empresas que desean aumentar su productividad a través de las buenas relaciones interpersonales (Argyris, 1958; Saborit y Ravelo 2010; Sorleidy 2018), la motivación (Segrego y Castello 2019), una comunicación eficaz (Manosalvas et al., 2015) y un liderazgo (Katz y Kahn, 1966; Litwin y Stringer, 1968; Alves, 2003), por parte de los directivos en las diferentes organizaciones.

En un segundo orden, otro componente de la presente investigación es la Gestión Educativa. Cassasus (2005), sustenta que la gestión educativa es una disciplina reciente en los años sesenta se inician los estudios de gestión educativa en los Estados Unidos, en los años setenta en el Reino Unido y en los años ochenta en América Latina, la gestión educativa aplica los principios generales de la gestión al campo educativo en la cual interactúan los planos de la teoría y de la práctica, para ello es necesario conocer los planteamientos teóricos y entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas; antiguamente la preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados era fundamental, en los enfoques de gestión, existían dos corrientes Platón y Aristóteles; en la época republicana la gestión era percibida como una acción autoritaria, Platón consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas, sin embargo la gestión concebida como un conjunto de ideas es relativamente reciente aproximadamente en la primera mitad del siglo XX; la gestión educativa es la gestión interna, orientada al logro de los objetivos de las Instituciones.

La gestión educativa ha sido relacionada ampliamente con diversas variables, Mora (2009) indica que la gestión educativa debe considerar a todos los actores que intervengan en las acciones y actividades educativas, con el fin de lograr un buen funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal.

Uno de los principales objetivos de la gestión educativa es formar el liderazgo del docente y la necesidad que el docente tenga un liderazgo pedagógico ya que influirá en los resultados en la institución (Bernal y Ibarrola, 2015). Asimismo, el desarrollo del clima organizacional debe ser un proceso direccionado y planificado por sus líderes (Chiavenato, 2001).

La gestión educativa se centra en su relación con el contexto, la proyección hacia la comunidad, las relaciones interinstitucionales, el seguimiento a los egresados, solo así se fortalece la gestión comunitaria a través de las alianzas con otras organizaciones lo que contribuye a la mejora de la gestión educativa, teniendo en cuenta que a partir del conocimiento de otras experiencias exitosas, las instituciones educativas pueden aplicarlas para el mejoramiento de la calidad en la gestión (Pino y Castaño, 2018).

De otro lado, Vladuțescu et al. (2015) analizaron que, en el proceso de toma de decisiones en la gestión educativa un componente vital era la comunicación. La comunicación es el factor necesario de la decisión. Dado que tiene lugar en la situación de decisión, es decir, es vital en los procesos de toma e implementación de decisiones gerenciales. En el estudio, los autores señalan que, para la decisión en gestión, la manifestación comunicativa, es un componente fundamental. La comunicación de decisiones puede ser considerada como una forma de existencia del acto de gestión con el objetivo de resolver problemas relacionados con el desarrollo de la entidad organizativa.

Bernal y Ibarrola (2015) sustentan que el impulso del liderazgo del docente constituye una de las metas fundamentales en la gestión educativa si se aspira al liderazgo

pedagógico; asimismo es uno de los medios fundamentales para mejorar la calidad educativa ya que el desarrollo profesional del docente tiene dos actividades el trabajo como líder y el trabajo en el aula, bajo este contexto se fomenta la motivación, confianza iniciativas y compromiso.

Davis y Jones (2014) señala al liderazgo como un factor de influencia para la gestión educativa de instituciones universitarias. Los autores resaltan los avances en la teoría y la práctica del liderazgo para la gerencia en educación superior. Señalan el cambio de mentalidad al reconocer las responsabilidades compartidas en el trabajo de liderazgo de todos los que trabajan en las instituciones universitarias. Además, señalan la importancia de los aspectos intangibles del liderazgo en tiempos de cambios disruptivos. Asimismo, mencionan la necesidad de que los líderes eficaces aprendan a cambiar sus estilos de toma de decisiones para adaptarse a los entornos cambiantes.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2019) menciona que la educación es un derecho humano para todas las personas, en todas las etapas de su vida, y esta debe ser de calidad. En este marco, en el 2003 se creó el Programa de Desarrollo de Capacidades para la Educación para todos (CapEPT) y desde el 2016, Programa de Desarrollo de capacidades para la educación (CapED), este fue modificado con el fin de ajustarse a los objetivos de desarrollo sostenible 4 (ODS) de la Agenda de Educación 2030. Uno de los fines de este programa es orientar la planificación y la gestión del sector educativo (Unesco, 2019). Para la Unesco, una buena implementación de la gestión en las Instituciones Educativas involucra la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control eficiente por parte de los directivos en la institución (Unesco en Perú, 2011).

Los investigadores mencionan que el término gestión educativa es una función orientada a realizar esquemas, que determinan la parte administrativa y pedagógica como

procesos internos. Estos procesos permiten a los trabajadores desarrollarse como personas plenas e integras en las organizaciones educativas (Carrillo, 2002).

En el estudio realizado en el campo de la educación médica en el área de la gestión Universitaria que permitió la caracterización del clima organizacional en la gestión del coordinador docente a través de las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Participación y Reciprocidad se obtuvo buenos resultados en las dimensiones del liderazgo, reciprocidad, comunicación y participación por lo que se indica que es un clima organizacional satisfactorio teniendo mejores resultados en el liderazgo y la participación (Segredo y Díaz, 2011).

Con respecto a la Gestión Educativa existen interacción de diversos aspectos entre los miembros de la comunidad educativa, estos interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones de índole pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, estos se complementan en el funcionamiento de la gestión a nivel general (Unesco en Perú, 2011).

La Unesco (1998), indica que uno de los requisitos para el desempeño en la gestión educativa no sólo es el dominio de saberes técnicos sino también el desarrollo de competencias tales como el liderazgo, la capacidad de negociación y un fuerte compromiso ético con la solución de los problemas provocados por los altos índices de exclusión social.

De otro lado, la investigación realizada por Torres (2014) busca que la gestión educativa intervenga en la problemática de desmotivación de los docentes en una Institución, indicando que el capital más importante son los actores educativos, los hallazgos encontrados fue una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la práctica del docente. En este sentido es importante la relación que existe entre el gestor educativo y el personal de la institución.

En la presente investigación se ha tenido en cuenta la dimensión Institucional, que es la organización de los miembros y el buen funcionamiento de la comunidad educativa (Mora, 2009) transformándolas de acuerdo a las exigencias del contexto a nivel general (Unesco en Perú, 2011). Asimismo, la dimensión administrativa, son las acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos (Carrillo, 2002; Unesco en Perú, 2011), como los docentes, la parte económica el tiempo, materiales y el cumplimiento de las normativas y supervisión (Guadalupe y Miranda, 2013; Unesco en Perú, 2011). La dimensión Pedagógica, donde interviene la acción, los principios éticos, la política y la administración orientados al mejoramiento continuo de las prácticas educativas como orientar, planificar, dirigir, controlar y supervisar (Mendoza y Bolívar, 2016). Y la dimensión comunitaria es la integración con la comunidad educativa (Pino y Castaño, 2018) con los padres de familia, las organizaciones de la comunidad en general, la iglesia, la municipalidad entre otras (Unesco en Perú, 2011).

Después de haber observado las investigaciones realizadas por diferentes autores, para el presente estudio se define a la gestión educativa como la gestión interna, orientada al logro de los objetivos a fin de obtener un buen funcionamiento en la parte Institucional, administrativo, pedagógico y comunitario en las Instituciones.

Asimismo, en la presente investigación se tendrá en cuenta las dimensiones de la Unesco en Perú (2011), considerando que la gestión es clave en las Instituciones para lograr articular los recursos que se disponen de manera eficaz en la parte Institucional, administrativo, pedagógico y comunitario.

En un tercer orden, el sector identificado para la aplicación de la presente investigación es la Institución Educativa de educación básica regular; el Ministerio de Educación (Minedu) es quien dirige las políticas nacionales y sectoriales de su competencia en armonía con las disposiciones constitucionales legales y la política general

del estado, regida por la ley General de Educación N° 28044 (s.f.), y tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política en el sector educación, recreación y deporte en concordancia con la política general del estado (Ley General de Educación, s.f.).

Los objetivos de las Instituciones educativas son generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos, entre sus funciones generales es definir, dirigir, regular y evaluar la política educativa y pedagógica nacional, además de formular, aprobar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo nacional. Se debe tener en cuenta que la máxima autoridad y representante legal de las Instituciones Educativas son los directores y tiene como función la gestión educativa en la parte Institucional, pedagógica, administrativa y comunitario (Minedu, 2015). Asimismo, se establece la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados (Minedu, 2012); al respecto, Valdés (2018) indica que el director con liderazgo pedagógico permitirá y generará situaciones necesarias para poder alcanzar los aprendizajes de los estudiantes.

El liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales (Minedu, 2014), además de ser un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación; teniendo en cuenta que una gestión democrática orientada al cambio donde garantice una enseñanza de calidad y compromiso con los aprendizajes de los estudiantes.

Las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del estado y privadas brindan los servicios en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria de menores.

En un cuarto orden se evidencia en la literatura estudios que relacionan el clima organizacional y la gestión educativa como Segredo (2013) quien valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria en la educación médica, el estudio del clima organizacional se realizó a través de cinco dimensiones, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la reciprocidad y la participación, los resultados del estudio indican que

las dimensiones más afectadas en el clima son la motivación, el liderazgo y la comunicación, ya que el clima está muy influido por las características de los miembros de la institución, las motivaciones y las aspiraciones reflejan la interacción entre características personales y organizacionales, por lo tanto la valoración del clima constituye una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio, este tipo de estudio permite identificar las necesidades de la organización para trazar las estrategias y acciones pertinentes. La investigación se relaciona con el estudio actual con respecto a la influencia del clima organizacional hacia la gestión en el sector educativo.

Las relaciones interpersonales que articulan el ambiente en las organizaciones se presentan como un conjunto de dimensiones en el centro de la gestión empresarial, Saborit y Ravelo (2010), mediante un modelo de clima organizacional observan elementos teóricos y prácticos para el diagnóstico del estado del clima en las organizaciones, el estudio de las dimensiones del clima y su relación con la gestión empresarial tiene como centro el capital humano como un elemento dinamizador de la gestión, la articulación de las variables constituye una herramienta que permite articular las dimensiones y variables del clima permitiendo identificar los problemas que obstaculizan la gestión. Este estudio se relaciona con el estudio actual con respecto a la influencia del clima organizacional en la gestión en el sector educativo ya que se identificará la problemática en las Instituciones Educativas para la toma de decisiones y acciones a tomarse en cuenta para contribuir al mejoramiento en la gestión.

Sagredo y Castello (2019) fundamentan que el clima organizacional percibido en contextos educativos y la gestión desarrollada que aportan al ambiente son claves para el desarrollo del proceso educativo en adultos; la percepción del clima organizacional de docentes y la gestión directiva juegan un rol muy importante en la motivación y la generación de compromisos; por tanto, quienes dirigen deben ser seleccionados con

especial atención en la detección de sus competencias e intereses. Los resultados hallados muestran que en la percepción de los docentes existe una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso. Este estudio está relacionado con la presente investigación con respecto a la influencia del clima en la gestión en el sector educativo.

Moreno (2018) en el estudio realizado sobre la importancia de las relaciones interpersonales en el interior del clima laboral en la universidad tecnológica de Argentina, donde se utilizaron ocho dimensiones entre ellas las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación, toma de decisiones entre otros, después del análisis arrojó como resultado que la comunicación y las relaciones interpersonales tienen una incidencia importante en el mantenimiento de un buen clima laboral en la institución favoreciendo e incrementando el nivel productivo. Este estudio coincide con la investigación actual, ya que en el constructo clima organizacional se establecerán las dimensiones de comunicación, motivación, relaciones interpersonales y liderazgo en la gestión en el sector educativo. Finalmente, la presente investigación es novedosa y pertinente debido a la importancia de la contribución del estudio sobre la influencia del clima organizacional en la gestión educativa en las Instituciones Privadas de Educación Básica Regular además de realizar la investigación en un sector poco estudiado. Los resultados permitirán aportar al conocimiento científico en la parte administrativa específicamente en la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas Privadas.

## **1.2 Definición del problema**

La literatura científica indica que el clima organizacional es un factor altamente relevante en el campo de la gestión educativa, siendo el clima un factor clave y necesario en el desarrollo de las instituciones (Segredo, 2013), además una buena implementación de la gestión en las Instituciones Educativas involucra la planificación, la organización, la

dirección, la coordinación y el control eficiente por parte de los directivos (Unesco en Perú, 2011); en este sentido el impulso del liderazgo constituye una de las metas principales de la gestión en las Instituciones Educativas, desde esta perspectiva el estudio de la dimensión emocional del liderazgo puede contribuir en la parte de la motivación, para promover iniciativas y compromisos en mejora de la gestión (Bernal y Ibarrola, 2015).

La comunicación también es un factor necesario y relevante en la toma e implementación de decisiones gerenciales. Además de ser un componente fundamental en la resolución de problemas relacionados con el desarrollo de las organizaciones (Vladuțescu et al. 2015); se debe tener en cuenta que los gerentes de las instituciones deben de priorizar la motivación como uno de los roles más importantes en la gestión educativa de las instituciones para el logro de objetivos (Mang'eng'e, 2018).

Asimismo, la calidad de vida de una organización esta mediada por el entorno, el ambiente y el clima de la organización, siendo fundamental la parte administrativa y la toma de decisiones de los directivos para realizar cambios en las organizaciones (Segredo, 2007). Las relaciones interpersonales y la imagen favorable de las organizaciones aportan información valiosa para una adecuada gestión teniendo en cuenta que la comunicación contribuye en el estudio del clima organizacional y en mantener las relaciones interpersonales para un desarrollo productivo en las organizaciones (Segredo et al., 2017).

De acuerdo a la literatura, estudios sobre el clima organizacional se han desarrollado en diferentes campos, del mismo modo se han identificado estudios sobre gestión educativa, sin embargo, no se identifican estudios sobre la influencia del clima organizacional en la gestión en el campo educativo de educación básica regular, abriéndose una brecha para profundizar aspectos relevantes sobre la influencia del clima organizacional en la gestión educativa de las Instituciones Privadas en un sector poco estudiado como es el distrito de San Juan de Lurigancho-Lima Metropolitana.

### 1.3 Preguntas de Investigación

De acuerdo a la literatura surgen las siguientes preguntas de investigación:

#### *Pregunta general.*

¿Cómo influye el clima organizacional en la gestión educativa de las Instituciones de educación básica regular privada de Lima Este?

#### *Preguntas específicas.*

1. ¿Cómo influye el liderazgo en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este?
2. ¿Cómo influye la motivación en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este?
3. ¿Cómo influye la comunicación en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este?
4. ¿Cómo influyen las relaciones interpersonales en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este?

### 1.4 Objetivos de Investigación

#### *Objetivo general*

Determinar la influencia del clima organizacional en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

#### *Objetivos específicos*

1. Identificar la influencia del liderazgo en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.
2. Identificar la influencia de la motivación en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.
3. Identificar la influencia de la comunicación en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

4. Identificar la influencia de las relaciones interpersonales en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

## **1.5. Justificación**

### ***1.5.1 Justificación Teórica***

El principal aporte teórico académico de la investigación radica en primer lugar en la contribución a la literatura científica siendo el primer estudio sobre la influencia del clima organizacional en las Instituciones Educativas privadas de educación básica regular en Lima Este, extendiendo la investigación al campo de la gestión educativa. En segundo lugar, la investigación amplía el conocimiento sobre el impacto que existe del clima organizacional hacia la Gestión Educativa y finalmente la investigación determina la incidencia, impacto o efecto que tiene el clima organizacional, y cada dimensión sobre la gestión educativa. Ello permitirá mantener potenciar dichos elementos a nivel teórico y servir como herramienta para los gestores educativos.

### ***1.5.2 Justificación Práctica***

El aporte práctico de esta investigación queda justificado en primer lugar porque los resultados de este estudio podrán ser utilizados por los promotores, directivos y coordinadores de las Instituciones Educativas privadas y públicas para mejorar la gestión educativa, obteniendo mejores resultados en las Instituciones educativas. En segundo lugar, esta investigación servirá de gran utilidad a los directivos de las diferentes Unidades de Gestión Educativa Local (Ugel), para diseñar propuestas de mejora en la gestión educativa. En tercer lugar, la investigación servirá para los gerentes que deseen diseñar programas que favorezcan a la gestión en las organizaciones y finalmente será de gran importancia para los investigadores en temas de gestión educativa y clima organizacional así podrán continuar y extender estudios relacionados a los campos mencionados.

## **1.6 Viabilidad**

### ***1.6.1 Delimitación de la investigación***

- Delimitación temporal: La presente investigación se realizó a partir del mes de setiembre del 2017 al mes de Julio del 2020.
- Delimitación espacial: La investigación está centrada en la zona Este de la ciudad de Lima Metropolitana, la cual está dividido en dos sectores, Ugel 05 y Ugel 06, el estudio se delimitó hacia el distrito más poblado de Lima metropolitana, San Juan de Lurigancho por tener la mayor cantidad de habitantes con 1'117,629 (INEI, sf), y por tener la mayor cantidad de docentes 7,564 (Escale, 2019).
- Delimitación social: el grupo social objeto de estudio son los docentes que laboran en las instituciones educativas privadas de Lima Este.

### ***1.6.2 Limitaciones de la investigación***

Las limitaciones de la investigación se derivan de las diferentes características de la muestra realizada en la investigación. Las limitaciones que se presentaron en la investigación fueron en primer lugar, la falta de confianza por parte de algunos directivos en no permitir el ingreso a la institución y no responder a la solicitud enviada.

En segundo lugar, fue la falta de confianza de algunos docentes al no querer participar en la investigación, por tener que retirarse rápidamente a la hora de salida de la institución. En tercer lugar, la disponibilidad del tiempo de algunos docentes por que laboran en otras instituciones que no son del sector educativo. En cuarto lugar la Falta de interés y apoyo de los docentes por responder a todas las preguntas propuestas y en quinto lugar fue la ubicación geográfica de las instituciones educativas.

## Capítulo II: Marco Teórico

En el capítulo se establecen los aspectos teóricos que sustentan la investigación, se muestra ampliamente las bases de las teorías de las dos variables clima organizacional y gestión educativa en las organizaciones, además se hace referencia a otras investigaciones científicas realizadas sobre el tema propuesto.

### 2.1 Clima Organizacional

#### 2.1.1 Definiciones.

En la actualidad el clima organizacional es un tema relevante, clave y necesario en las organizaciones que buscan en su gestión un mejoramiento continuo, para la mejora en su producción; según (Brunet, 1987) indica que el clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la organización; asimismo el primer aporte de clima organizacional según (Gan, 2007) fue el trabajo realizado en las fábricas de la compañía Western Electric, este estudio pone de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables fundamentales de percepción como factores determinantes de la productividad y la satisfacción de los empleados en las organizaciones estos aspectos forman parte del clima organizacional, posteriormente surgen otros estudios.

Hernández et al., (2014) mencionan que aún no se tiene una definición de clima organizacional, ya que este término se aplica a varios contextos. En efecto una de las primeras definiciones de Clima Organizacional (CO) fueron dadas por Litwin y Stringer (1968), quienes definen al clima organizacional como una característica relativamente estable del ambiente de una organización, que es experimentada por sus miembros o trabajadores y que influye en su comportamiento y motivación. Los autores realizaron una investigación para estudiar a profundidad el rol de un líder y como se crean condiciones de trabajo a los demás empleados bajo las relaciones de las necesidades de logro de poder y de afiliación, los autores indicaron que el clima organizacional funciona como moderador

de las diferencias que existen entre los trabajadores y el desempeño de las relaciones individuales. Asimismo, reflexionaron sobre el estudio de clima organizacional y consideraron que el contexto y la estructura de la organización influye directamente en el clima organizacional y este a su vez impacta en el comportamiento de los trabajadores.

A partir de Litwin y Stringer (1968), la literatura internacional ha seguido definiendo al clima organizacional. Gibson et al. (1996) y Robbins (2009), sustentan que el clima organizacional y la cultura organizacional tienen el mismo concepto y definen al clima como la personalidad de la organización y la cultura como el carácter de una organización.

Por otra parte, Chiavenato (2001) sustenta que el clima organizacional son las cualidades del ambiente que son percibidas y captadas por los trabajadores, estas influyen directamente en los comportamientos de los empleados dentro de las organizaciones. Segredo y Reyes (2004) definen al clima organizacional como las características principales del medio donde laboran, las cuales ejercen influencia directa en las percepciones de los trabajadores, determinando su comportamiento y nivel de satisfacción. Asimismo, Sandoval (2004) indica que el clima organizacional tiene una serie de características y factores que intervienen en los aspectos laborables, estos pueden ser el comportamiento, los estilos, la forma de dirección, las actitudes y las normas en el sistema organizacional. En otro enfoque, Pérez y Maldonado (2004) sostienen que estudiar las definiciones del clima en una organización ilustra a los gerentes para tener percepciones de cada uno de los trabajadores, así se puede detectar la problemática para poder diseñar acciones de mejora.

Para Vega et al. (2006) el clima organizacional tiene características y particularidades diferentes que definen la personalidad de la organización y que además se distinguen de otras organizaciones.

García (2009) fundamenta que no existe una unificación de conceptos, pero si hay tres elementos claves y muy importantes que se deben tener en cuenta; (1) la percepción, se refiere a los sentimientos e impresiones de los trabajadores; (2) los factores organizacionales, son los elementos de la organización que influyen directamente en el desempeño y en la motivación de los trabajadores y afectan a los objetivos definidos de la organización; y (3) el comportamiento organizacional es la manera en que los trabajadores actúan en las diferentes organizaciones. Quiroz et al. (2011) definen al clima organizacional como la agrupación de conceptos, sentimientos y percepciones que los trabajadores comparten y relacionan hacia una organización y esto puede afectar de manera negativa o positiva en el desempeño de los trabajadores. En la misma línea de investigación, Hernández et al. (2014), sugieren que es un factor común entre la organización y el comportamiento de sus miembros.

Asimismo, consideran que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la organización. A continuación, se presenta las definiciones de clima organizacional de diferentes autores (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Definiciones de Clima Organizacional*

Fuentes	Definición
Brunet (1987)	El Clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, donde los administradores deben de ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional 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
Hall (1996)	El clima organizacional son las propiedades del ambiente de trabajo, percibidas directamente por los trabajadores, quienes son una fuerza que influye directamente en la conducta del trabajador.
Chiavenato (2001)	Define al clima organizacional como las cualidades del ambiente que son percibidas por los trabajadores influyendo directamente en el comportamiento dentro de una organización.

Fuentes	Definición
Segredo y Reyes (2004)	El clima organizacional son las características principales del medio donde laboran, las cuales ejercen influencia directa en las percepciones de los trabajadores, determinando su comportamiento y nivel de satisfacción.
Vega et al., (2006)	El clima organizacional tiene características y particularidades diferentes que definen la personalidad de la organización y que además se distinguen de otras organizaciones.
Quiroz et al., (2011)	El clima organizacional es la agrupación de conceptos, sentimientos y percepciones que los trabajadores comparten y relacionan hacia una organización y esto puede afectar de manera negativa o positiva en el desempeño de los trabajadores.
Gibson et al., (2011)	El clima organizacional es una cualidad del ambiente laboral percibido y experimentado por los miembros de la organización, que es determinado por el líder.
Hernández et al. (2014)	El clima organizacional es un factor común entre la organización y el comportamiento de sus miembros, además son las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la organización.

Después de evidenciar en la literatura las definiciones de diferentes autores, para fines de la presente investigación se define al clima organizacional como la expresión personal de la apreciación de la organización que tienen cada uno de los trabajadores y que repercute en el comportamiento, desarrollo de la organización y en la productividad.

### ***2.1.2 Modelos de clima organizacional***

Existen diferentes modelos de clima organizacional, los principales modelos están sustentado en la investigación por Katz y Kahn (1966) adaptado de “Organizational climate: State of the art. A literature review” por Mejia (2019).

Modelo de Litwin y Stringer (1968), adaptado de “Motivación and organizational climate” por Bernal et al. (2015). y por el Modelo teórico de clima organizacional, por Saborit y Ravelo (2010), en Contribuciones a la Economía (p.10).

**2.1.2.1 Modelo de Katz y Kahn (1966) Adaptado de “Organizational climate: State of the art. A literature review” por Mejia (2019).** Katz y Kahn (1966) proponen un modelo en el que se aprecia que el clima organizacional influye directamente por medio del líder que dirige al grupo de trabajo, determinando los resultados a través de las actividades, además de la satisfacción o integración de los miembros y las condiciones por la cual deben de operar los mismos

Como se observa en la figura 1.

**Figura 1**

*Modelo de Katz y Kahn (1966).*



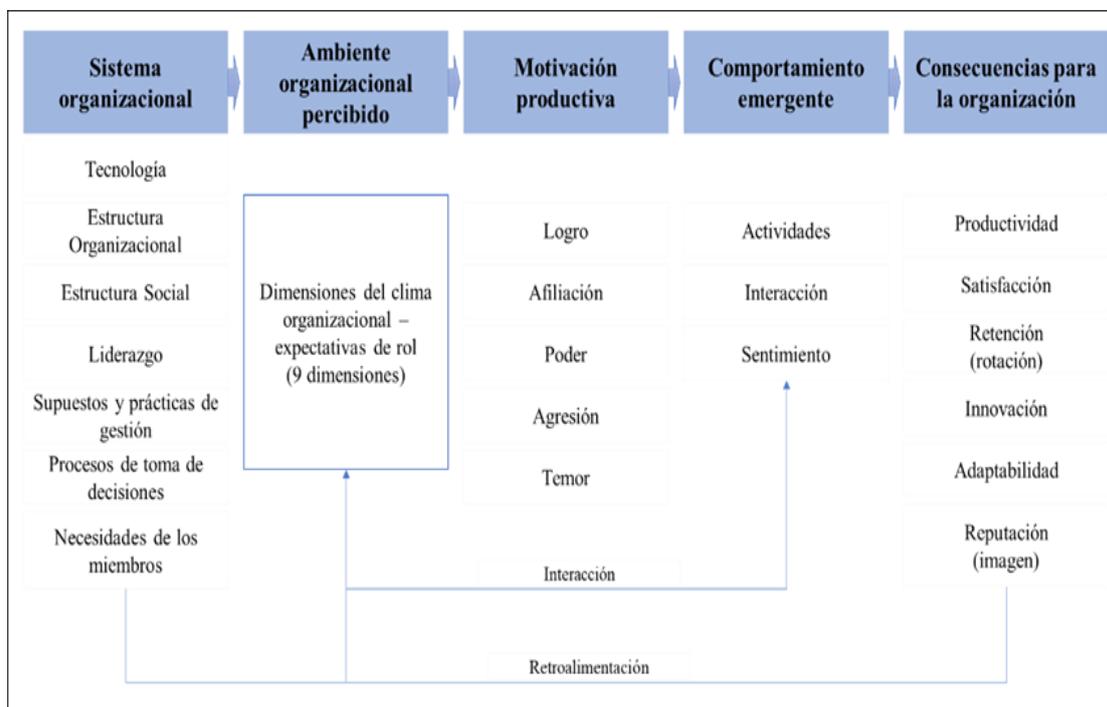
*Nota:* Adaptado de “Organizational climate: State of the art. A literature review” Revisión de la literatura del CO, estado del arte. por Mejia, Ch. A., 2019.

**2.1.2.2 Modelo de Litwin y Stringer (1968).** Litwin y Stringer (1968) proponen un modelo de clima organizacional tomando en cuenta la teoría de motivación de McClelland (1989) con la intención de observar e interpretar el comportamiento de los trabajadores, como se observa en la figura 2, donde se esquematiza el liderazgo, la práctica de gestión, la

estructura organizacional, la estructura social, las necesidades de los miembros y la toma de decisiones, ya que estos inciden en las percepciones del clima organizacional (estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relación, cooperación, conflicto, identidad y estándares), esto impacta en la motivación productiva de los trabajadores (logro, afiliación, poder, agresión y temor), lo cual llevará a los trabajadores a tener un comportamiento emergente (actividades, interacción y sentimiento) y como resultado impactaran notable y directamente en la productividad, satisfacción, rotación, innovación, adaptabilidad, y reputación de la organización; cabe resaltar que la presente investigación se tomará en cuenta la dimensión del liderazgo y su impacto en la gestión en las instituciones educativas, se toma este modelo ya que el liderazgo es importante en la toma de decisiones para lograr los objetivos en las diferentes organizaciones (ver la Figura 2).

## Figura 2

*Modelo de Litwin y Stringer (1968).*



*Nota:* Adaptado de “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico”, por Bernal et al., 2015.

### **2.1.2.3 Modelo teórico de clima organizacional de Saborit y Ravelo (2010).**

Las dimensiones del clima organizacional constituyen las características susceptibles de ser medidas en una organización, además influyen en el comportamiento de los trabajadores por este motivo es importante identificar las dimensiones que afectan al ambiente para analizar el clima organizacional; en este sentido los autores del modelo teórico del clima organizacional se apoyaron en los estudios de Bower y Taylor (1970), de la Universidad de Michigan y analizaron cinco dimensiones para poder analizar el clima organizacional entre ellos la comunicación y la motivación que forma parte del estudio actual, además las otras dimensiones como apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos y toma de decisiones, a continuación se describen las dimensiones, (a) Comunicación: es la facilidad que tienen los empleados para que sus quejas sean escuchados por la dirección teniendo en cuenta que los distintos tipos de comunicación son necesarios para un eficaz desempeño, (b) motivación: son las condiciones que llevan a los empleados a trabajar dentro de la organización, (c) apertura a los cambios tecnológicos: se refiere a la apertura dado por la dirección frente a los nuevos recurso tecnológicos que facilitan el trabajo a los empleados, (d) recursos humanos: es la atención por parte de la dirección hacia los empleados, los trabajadores no pueden estar motivados solo por la parte económica sino que existen otros factores como las tareas difíciles o peligrosa y las respuestas a las inquietudes de los mismos, (e) toma de decisiones: es importante el papel del liderazgo en las organizaciones, sin embargo la capacidad y habilidades de un buen líder para guiar y dirigir es importante para la obtención los beneficios y la competitividad empresarial.

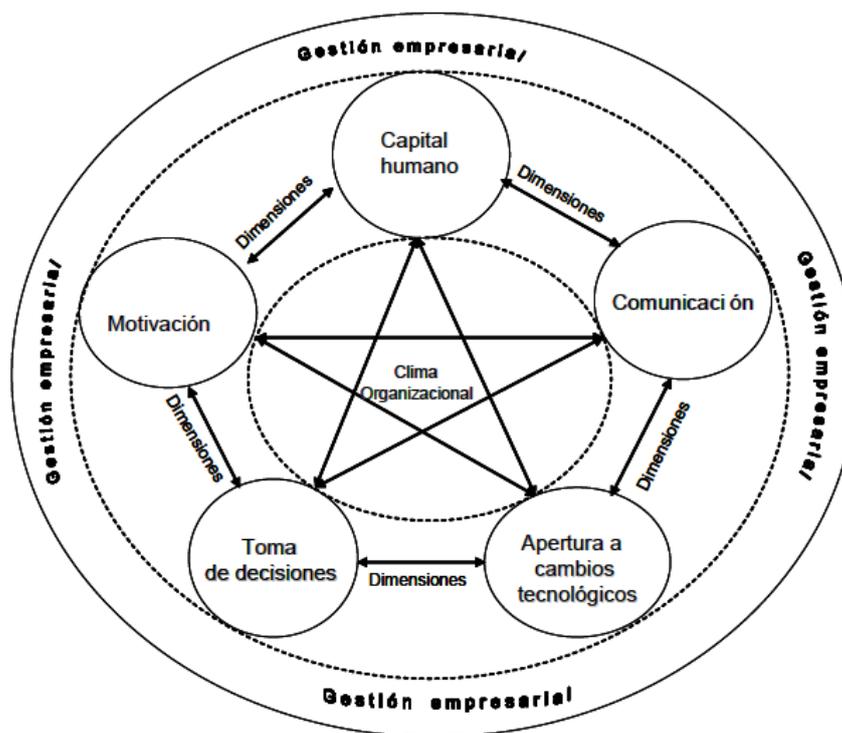
En definitiva, la gerencia actual debe concentrar el estudio en las alternativas que permitan lograr un clima participativo. Además, se debe tener en cuenta que el modelo del clima organizacional constituye una herramienta para que permita articular las dimensiones

y variables del clima organizacional permitiendo identificar la problemática que obstaculiza la gestión y las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.

Los autores indican que las relaciones interpersonales que conforma el ambiente en las organizaciones se presenta como conjunto de dimensiones articuladas presentes en el centro de la gestión empresarial. Las dimensiones del modelo teórico de Saborit y Ravelo (2010) son fundamentales en la gestión empresarial como lo fundamentan los autores, a continuación, en la figura 3 se presenta el modelo teórico de clima organizacional de Saborit y Ravelo (2010).

**Figura 3**

*Modelo teórico de clima organizacional de Saborit y Ravelo (2010).*



*Nota:* Adaptado de Contribuciones a la Economía, Universidad de Granma-Cuba, por Saborit y Ravelo, 2010, p.10.

Finalmente, Saborit y Ravelo (2010) indican que el fundamento teórico de la propuesta tiene como base las dimensiones del clima organizacional y su relación con la gestión de capital humano como un elemento importante en la gestión empresarial, identificando los problemas que obstaculizan la gestión y las relaciones interpersonales en

la empresa, proponiendo un conjunto de pasos metodológicos para contribuir a la mejora de las relaciones y el ambiente en las organizaciones.

### ***2.1.3 Tipos de clima organizacional.***

Likert (1965) menciona que, existen dos tipos de clima organizacional el autoritario de los cuales se desprende dos sistemas, el sistema autoritario-explotador y el sistema autoritario - paternalista y el clima organizacional participativo de las cuales se desprende dos sistema consultivo y participación en grupo.

Sistema autoritario – explotador, en este sistema los directivos no confían en sus empleados, la toma de las decisiones suele ser por los que están en lo alto de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los empleados se establece con el miedo y la comunicación sólo se da en forma de órdenes (Likert, 1965).

Sistema autoritarismo - paternalista, existe la confianza entre la dirección y los empleados, aunque las decisiones se toman en lo alto, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las bonificaciones son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades que tienen los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado (Likert, 1965).

Sistema consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados por ello mismo las decisiones se toman en la cima, pero los empleados pueden hacerlo también, para motivar a los empleados se usan las bonificaciones y los castigos ocasionales. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar, hay una plena confianza entre los trabajadores por parte de la dirección, toda la organización se encarga de tomar las decisiones, la comunicación está presente de forma general, la forma de

motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo (Likert, 1965).

Participación en grupo, hay una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está activa de forma ascendente, descendente y lateral, la motivación es la participación, el establecer objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos (Likert, 1965).

Si el clima organizacional de una empresa está enfocado en el sistema participativo las relaciones son mejores entre los directivos y el personal, y los resultados serán óptimos y productivos. Se tendrá un clima organizacional positivo y buenos resultados ya que existe motivación e interacción entre todos los integrantes de la organización. El autor considera este sistema como el más importante para lograr los objetivos y metas en las organizaciones, y sugiere que debe aplicarse permanentemente para garantizar la productividad.

De forma opuesta cuando el clima organizacional aplica el sistema explotador – autoritario se obtendrá los efectos contrarios y negativos a un buen clima organizacional. Los sistemas de tipo autoritario corresponden a un clima organizacional cerrado, no existe comunicación, no motivan a su personal, no existen relaciones interpersonales. Se caracteriza por la insatisfacción de los trabajadores, ya que tiene un esquema rígido y burocrático.

#### ***2.1.4 Dimensiones del clima organizacional***

Las dimensiones del clima organizacional reflejan las características susceptibles que se pueden medir en una organización y que influye en el comportamiento de los trabajadores, además de identificar los aspectos internos en las empresas, esto permite analizar cómo afectan en los trabajadores a partir de sus percepciones y actitudes (Méndez

2006). Los factores determinantes del clima pueden variar de una organización a otra dependiendo con sus propias particularidades (García, 2009).

Además de tener en cuenta que existe una gran variedad de dimensiones según Machorro et al. (2011) existen coincidencias en diferentes estudios de investigación en cuanto a la motivación, liderazgo, toma de decisiones y la estructura organizacional. Cabe mencionar que para el presente estudio de investigación se ha considerado dos de las dimensiones del autor, la motivación y el liderazgo por ser dimensiones relevantes en la investigación.

En la misma línea los autores Vásquez y Guadarrama (2001) en la medición del clima organizacional en una Institución tecnológica se consideraron las siguientes dimensiones Motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, estructura, participación del empleado, toma de decisiones, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflicto, donde se logró proponer estrategias basadas en capacitaciones para los gestores para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo. En la presente investigación se tomará en cuenta las dimensiones de motivación, liderazgo y la comunicación.

Según el modelo teórico de Saborit y Ravelo (2010) indican que las relaciones interpersonales que conforman el ambiente se presenta como un conjunto de dimensiones articuladas centrado en la gestión empresarial, se consideró cinco dimensiones para analizar el clima organizacional entre ellos la comunicación, la motivación, apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos y la toma de decisiones; en la presente investigación se tomará en cuenta el modelo teórico del clima organizacional de (Saborit y Ravelo, 2010) teniendo en cuenta la importancia de las dimensiones de comunicación, motivación y relaciones interpersonales en la gestión de las empresas, asimismo se considera importante para el estudio el modelo de Litwin y Stringer (1968) ya que los

autores se proponen un modelo basado en la teoría de la motivación de McClelland (1989), con la intención de interpretar y analizar el comportamiento de los colaboradores, donde se esquematiza el liderazgo, las prácticas de dirección, estructura organizacional y toma de decisiones, entre otros, originando las percepciones del clima organizacional, teniendo en cuenta la productividad.

En la presente investigación se tendrá en cuenta el modelo considerando la importancia del liderazgo en la gestión de las empresas.

Sorleidy (2018) en su investigación analiza la importancia de las relaciones interpersonales como parte fundamental en la vida social de los trabajadores y su incidencia en el clima organizacional, donde se consideran ocho dimensiones tales como relaciones interpersonales, cultura organizacional, comunicación, disponibilidad de recurso físico y de conocimiento, autonomía y toma de decisiones, motivación y apoyo; concluyendo que la comunicación es la que más se correlaciona con las dimensiones mencionadas, además de sustentar que al mantener buenas relaciones interpersonales favorece e incrementa el nivel de productividad en las empresas.

Segredo (2013) fundamenta en su investigación, el clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, que cada institución es única y tiene características propias que la diferencian de otras organizaciones por lo que es fundamental identificar las dimensiones que identifican a la institución, en este sentido el autor identificó las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación, concluyendo en la investigación que lo más relevante es que permite obtener una visión rápida de que valoración tienen de la organización sus miembros, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones. En este sentido se indica en la tabla 2 las dimensiones utilizadas por diferentes autores.

**Tabla 2***Dimensiones de la variable Clima Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
Likert (1965)	Los métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
Bowers y Taylor (1970)	Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.
Vásquez y Guadarrama (2001)	Motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, estructura, participación del empleado, toma de decisiones, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflicto.
Alves (2003)	Liderazgo, relaciones interpersonales y grupales, estructura, políticas y procedimientos, tareas y medios físicos
Méndez (2006)	Liderazgo, Relaciones interpersonales, Motivación, Objetivos Cooperación, Toma de decisiones y Control
Saborit y Ravelo (2010)	Motivación, Comunicación, Toma de decisiones (liderazgo), capital humano (relaciones interpersonales) y apertura de cambios tecnológicos

Algunos académicos que han utilizado las dimensiones mencionadas en la Tabla 2 son: Griffin y Curcuruto (2016), Solís et al. (2016), Rodríguez (2016), Simarmata et al. (2017), Alsahli (2018), Bestyasmala (2018), Stokowski et al. (2018).

De acuerdo con la literatura en la presente investigación se considerará cuatro dimensiones para el diagnóstico de clima organizacional: liderazgo, motivación, comunicación y relaciones interpersonales.

Los autores que utilizaron la dimensión de Liderazgo fueron (Katz y Kahn, 1966; Brunet, 1987; Alves, 2003; Bernal et al., 2015; Escandón y Hurtado, 2016; Bernal y Ibarrola, 2015; Mejía, 2019). La dimensión de Motivación (Likert, 1965; Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Chaparro, 2006; Chiavenato, 2001; Saborit y Ravelo 2010; Segredo, 2011; Bernal et al., 2015; Mang'eng'e, 2018; Sagredo y Castello, 2019). La dimensión de Comunicación (Likert, 1965; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Saborit y Ravelo, 2010; Manosalvas et al., 2015; Vladutescu et al., 2015; Segredo et

al. 2017). Y la dimensión de Relaciones interpersonales fueron ( Sorleidy, 2018; Argyris, 1958; Segredo et al., 2017; Brunet, 1987; Saborit y Ravelo, 2010; Manosalvas et al., 2015).

Los estudios realizados de las dimensiones han sido elegidas porque fueron utilizadas y validadas en diversas investigaciones en el campo de la gestión de las organizaciones.

Las dimensiones de la presente investigación se definen a continuación:

### ***Liderazgo.***

Hunter (1996) explica que el liderazgo puede ser visto como el arte de influir en las personas con el fin de trabajar por un mismo objetivo en pro del bien común. Segredo y Díaz (2011) fundamentan que se obtienen mejores resultados si existe un liderazgo eficaz. En la misma línea Dilts (1998), comparte que es la capacidad para influir en la gente para la obtención de algún objetivo. Otros autores han definido el término como un proceso de influencia y está compuesto por quien ejerce (líder) y quienes son sujetos a ella (seguidores), la influencia ejercida del líder, provocada por una acción, debe generar cambios en los seguidores (Litwin y Stringer, 1968; Coronel, 2005; Yukl, 2008; Vásquez et al., 2014; García et al., 2016).

Alves (2003) fundamenta que el objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización alcanzando el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por los miembros de la organización. Vásquez et al. (2014) explica que el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar y aprender. Asimismo, menciona que el liderazgo puede actuar como: influencia y persuasión, orientador y guía, función, dinamizador o movilizador de personas y grupos.

Niemann y Kotzé (2006) investigaron la relación entre el liderazgo del director y la cultura escolar. Los investigadores tuvieron una muestra de 30 escuelas. Realizaron análisis de correlaciones y regresiones entre las prácticas de liderazgo y las culturas escolares. Encontraron que cada una de las prácticas de liderazgo probadas estaba

relacionada positivamente con cualquiera de los dos elementos principales de la cultura organizacional: sociabilidad o solidaridad.

La literatura ha relacionado al liderazgo con la gestión educativa o con un tipo de gestión de instituciones educativas.

Bernal y Ibarrola (2015) indican que el impulso del liderazgo del docente constituye una de las metas fundamentales en la gestión; mejorando la calidad teniendo en cuenta la motivación, confianza y compromiso; el estudio afirma que el liderazgo es fundamental en la gestión

Setyaningsih et al. (2019) analizaron, entre otras variables, dimensiones del clima organizacional y su relación con aspectos educativos. Los autores demostraron que la innovación del docente se puede mejorar a través del desarrollo del clima organizacional y la inteligencia emocional. Los resultados del estudio muestran que uno de los componentes del clima organizacional es el liderazgo.

Harahap y Suriansyah (2019) analizaron el papel de un director en lo que respecta al estilo de liderazgo, la provisión de un entorno escolar propicio y la garantía del compromiso de los maestros para lograr la satisfacción del aprendizaje en las escuelas primarias públicas. La muestra estuvo conformada por noventa maestros de escuela primaria seleccionados al azar. Los resultados muestran que existe una relación directa e indirecta entre el liderazgo instruccional, el clima organizacional, el compromiso docente y la satisfacción laboral. Es decir, la dimensión liderazgo es la base para el logro de la satisfacción laboral de la institución educativa.

### ***Motivación.***

El clima organizacional repercute en la motivación y en el comportamiento de los integrantes de una organización donde están compuestas por personas que viven en

ambientes dinámicos y complejos esto genera diversos comportamientos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968).

Sagredo y Castelló (2019) encontraron una relación significativa entre la gestión y la motivación, el estudio demostró una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso.

Likert (1965) menciona que la motivación es un procedimiento que se usa para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Para Taylor y Bowers (1972) mencionan que son las condiciones que llevan a los colaboradores a dar o trabajar mayor o menor esfuerzo en su organización. Purohit y Wadhwa (2012), sostienen que el clima organizacional es un tema muy importante para el desarrollo de las organizaciones donde existen varios enfoques uno de ellos se centra en la motivación. Mientras que García y Forero (2014) consideran a la motivación como el motor que impulsa a las personas dentro de una organización y, por ende, se transforma en la energía psicológica de la misma organización.

En la misma línea, Navarro et al. (2014) agrega que la motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades de los individuos, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo.

De otro lado, Marín et al. (2016) sintetiza definiendo a la motivación como la fuerza emocional que impulsa a las personas a mantener y mejorar sus tareas laborales. Algunas investigaciones que estudian la variable motivación son: Tella et al. (2007), encontraron la relación existente entre la motivación laboral y satisfacción laboral del personal bibliotecario en bibliotecas académicas y de investigación en Nigeria. Donde participaron 200 miembros del personal de las bibliotecas de Nigeria. Se determinó una

relación positiva significativa entre la motivación y la satisfacción laboral (Rho de Spearman = 0.4056,  $P > 0.01$ ).

En la misma línea Ghazanfar et al. (2011) examinaron la relación entre la satisfacción y la motivación laboral. Participaron 51 empleados del cuadro directivo de las organizaciones proveedoras de servicios de telefonía celular en Pakistan. Se encontró una relación entre la satisfacción y motivación laboral (Rho de Spearman = 0.342,  $P < 0.01$ ). Sin embargo, se encontró relación entre la motivación laboral y la remuneración flexible (Rho de Spearman = 0.337,  $P > 0.01$ ), y los beneficios no tienen relación significativa en la motivación laboral (Rho de Spearman = 0.025,  $P > 0.01$ ).

Stokowski et al. (2018) examinaron la motivación laboral, en sus análisis incluyeron los niveles de satisfacción laboral de los miembros de la facultad de gestión. La muestra estuvo conformada por 193 docentes que respondieron una encuesta de satisfacción laboral y la Escala de motivación en el trabajo. Encontraron que, con respecto a la satisfacción laboral, los miembros de la facultad estaban más satisfechos con el trabajo en sí, la supervisión y los compañeros de trabajo.

### ***Comunicación.***

La comunicación es la facilidad que tienen los trabajadores de ser escuchados y puedan dar soluciones a los problemas que aquejan a las organizaciones, asimismo la comunicación efectiva y fluida tiene impacto en el desempeño de los trabajadores (Saborit y Ravelo 2010). Por otra parte, Likert (1965) explica las características de los procesos de comunicación que tienen en una organización y la manera de ejercerlos. Taylor y Bowers (1972) mencionaron que la comunicación se basa en las redes que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen empleados y directores para relacionarse.

De otro lado, Martins et al. (2009), mencionan que la comunicación debe ser eficaz, por tanto, es necesario que se tenga un amplio bagaje de competencias (conocimientos

teóricos, práctica, experiencia, reflexiones y otros) para facilitar al individuo la información que necesita para tomar decisiones.

La comunicación es parte de los procesos que deben ser considerados en las instituciones u organizaciones, y debe ser aplicado de forma general a largo plazo, para cumplir con los objetivos Oñate (2016). Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable y ánimo mutuo con una sensación de satisfacción son algunos factores importantes que definen un clima favorable a una productividad y buen rendimiento Alves (2003).

Manosalvas et al. (2015) el estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral donde se tuvo en cuenta siete dimensiones entre ellas la comunicación, demuestran una relación significativa entre clima y satisfacción, indicando que si el nivel percibido es alto la actitud de la satisfacción también se manifiesta en la misma proporción. En la misma línea Sorleydi (2018), indica que la comunicación es la dimensión que más se correlaciona con otras dimensiones e incide de manera directa en el clima debido que al mantener buenas relaciones interpersonales favorece e incrementa el nivel de productividad en las empresas.

Charry (2018) encontró que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación interna y el clima laboral, en el estudio participaron 200 trabajadores del sector público. Se encontró una fuerte relación entre las variables (Rho de Spearman = 0.959, P-valor < 0.01).

Asimismo, la comunicación interna es una herramienta estratégica y clave en las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de información puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de las instituciones.

### ***Relaciones interpersonales.***

Sorleidy (2018) analiza la importancia de las relaciones interpersonales como parte fundamental en la vida social de los trabajadores y como inciden las relaciones interpersonales al interior clima organizacional para contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores, concluyendo que la comunicación es la dimensión que más se correlaciona con las otras además que al mantener buenas relaciones interpersonales favorece e incrementa la productividad en las empresas.

Segredo et al. (2017) consideran que la comunicación contribuye en el estudio del clima organizacional en mantener las buenas relaciones interpersonales y la imagen favorable de las organizaciones ya que se aporta información valiosa para una adecuada gestión en las instituciones.

Las relaciones interpersonales que conforman el ambiente en las organizaciones se presentan como un conjunto de dimensiones articulados en la gestión empresarial (Saborit y Ravelo, 2010); las relaciones interpersonales y el entorno laboral de las diferentes empresas se relacionan de una manera muy significativa, las buenas relaciones con los compañeros del trabajo teniendo en cuenta el respeto es una de las condiciones muy importante en la percepción de un ambiente de trabajo o en el clima laboral según los hallazgos un ambiente de trabajo adecuado favorece las buenas relaciones interpersonales y viceversa, en la investigación se encontró que la interacción amigable o relación respetuosa y efectiva con sus compañeros es necesario para un trabajo en equipo de ahí la importancia de tener en cuenta las relaciones interpersonales con la coordinación externa lo que relaciona a la percepción del clima organizacional como indica (Loayza et al., 2017).

Likert (1965) menciona que son las interacciones que se dan entre los trabajadores de forma recíproca y forman parte de las relaciones sociales. En la misma línea Brunet

(1987), considera que son las relaciones que se dan entre dos o más trabajadores y esto conlleva a lograr metas, objetivos y productividad en la organización.

Monjas (1999) menciona que las relaciones interpersonales son habilidades, conductas o destrezas sociales que permiten ejecutar una tarea de índole personal, o sea son un conjunto de comportamientos aprendidos para interactuar con otras personas. Reich y Hershcovics (2011) mencionan que formar parte de una red social puede reducir los niveles de estrés de los trabajadores. Asimismo, se resalta el sentido de pertenencia a un grupo general el cual es reforzado por las cualidades de los miembros del grupo u organización; las relaciones interpersonales influyen positivamente en el personal de una organización y favorece e incrementa el nivel productivo en todas las organizaciones (Sorleidy, 2018).

Wang et al. (2018) examinaron el papel de las relaciones interpersonales durante el proceso de integración entre gerentes y proveedores. Participaron cuatro empresas de Nueva Zelanda, encontrando que las relaciones interpersonales fortalecen la confianza y la comunicación de los socios interactivos al momento de hacer negocios. Cabe resaltar las dimensiones de Likert para medir el clima organizacional: a) estilo de autoridad, relacionado con liderazgo; b) esquemas motivaciones relacionado con la motivación y c) comunicación, Son dimensiones fundamentales en el presente estudio.

Por su parte, Warshawsky et al. (2012), encontraron el efecto que tienen las relaciones interpersonales sobre el comportamiento y compromiso laboral de enfermeras gerentes. Participaron 323 enfermeras gerentes de hospitales. Encontrando que el tiempo de experiencia y la profesión aportan al desarrollo de las relaciones interpersonales de las enfermeras gerentes.

Finalmente, después de evidenciar la literatura de los diferentes autores, para el presente estudio se tendrá en cuenta las dimensiones de liderazgo, motivación,

comunicación y relaciones interpersonales, por ser relevante e influir en la gestión de las organizaciones.

### **2.1.5 Medición del Clima Organizacional**

Cada teoría cuenta con diferentes formas de medir el clima organizacional, cabe destacar a Likert (1965) quien indica que los instrumentos de medición del clima organizacional consideran a las dimensiones como el estilo de autoridad, los esquemas motivacionales, las comunicaciones, los procesos de influencia, los procesos de la toma de decisiones, la planificación, control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Cárdona y Zambrano (2014) realizan un estudio donde analizan los instrumentos de evaluación del clima organizacional encontrando ocho dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos como liderazgo, motivación, claridad organizacional, interacción social, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones, apertura organizacional y supervisión; los autores indican que los instrumentos que evalúan las dimensiones se encuentran en el cuestionario de Clima Organizacional Universitario como (C-CLIOU) (Mujica y Pérez, 2008) y el Inventario de Clima Organizacional (ICO) (Rodríguez et al., 2010); las características de las pruebas de medición del clima organizacional se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3**

#### *Características de las pruebas de medición del clima organizacional*

<b>Nombre de la prueba</b>	<b>Referencia</b>	<b>Dimensiones evaluadas</b>	<b>Ítems</b>	<b>Muestra</b>	<b>Lugar</b>	<b>Índice de confiabilidad</b>
<b>IPAO</b>	Gómez, 2004	6	40	250	Colombia	0,97
<b>CFK Ltd.</b>	Castillo et al., 2011	5	26	662	Colombia	0,91
<b>OSCI</b>	Claudet y Ellett, 1999	6	58	3.074	EE. UU.	0,63-0,96
<b>NOCT</b>	Merkys et al., 2007	20	67	447	Lituania	0,67-0,91
<b>C-CLIOU</b>	Mujica y Pérez, 2008	4 (8) <sup>a</sup>	64	271	Venezuela	0,97
<b>Clima GCV</b>	Noriega y Pría, 2011	5	60	89	Cuba	0,876

Nombre de la prueba	Referencia	Dimensiones evaluadas	Ítems	Muestra	Lugar	Índice de confiabilidad
<b>OCM</b>	Patterson et al., 2005	4 (17) <sup>a</sup>	81	6.869	Reino Unido	0,67-0,91
<b>MDCO</b>	Reinoso y Araneda, 2007	7	54	153	Chile	0,35-0,75
<b>ICO</b>	Rodríguez et al., 2010	4 (16) <sup>a</sup>	80	S.D	Cuba	SD
<b>BSC</b>	Silva et al., 2011	6	28	80	Brasil	0,608-0,887

*Nota:* Cardona et al. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional.

Después de lo anterior, para el estudio se ha considerado al clima organizacional como una característica relevante del ambiente de una organización (Litwin y Stringer, 1968), además de tener en cuenta que es fundamental una buena comunicación (Charry, 2018), para motivar a los trabajadores (Segredo, 2011), teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales (Argirys, 1958) influyen directamente en la organización y que impacta en el comportamiento de los mismos, el instrumento de la presente investigación se realizó en base a la literatura científica.

## 2.2 Gestión Educativa

### 2.2.1 Definiciones

La gestión educativa es una disciplina reciente en los años sesenta se inician los estudios de gestión educativa en los Estados Unidos, en los años setenta en el Reino Unido y en los años ochenta en América Latina, (Casassus, 2005). La gestión educativa aplica los principios generales de la gestión al campo educativo en la cual interactúan los planos de la teoría y de la práctica, la gestión educativa es la gestión interna orientada al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, Taylor (1994) menciona que la gestión es saber lo que se quiere hacer y después realizarlo de la manera eficiente, la gestión es el conjunto de decisiones y toma de acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos. De otro lado, otros autores lo enfocan al lado administrativo. Al respecto, Amat (2000) señala que la gestión comprende el desarrollo de las funciones básicas de la

administración como planear, organizar, dirigir y controlar, es el arte de hacer las cosas bien a través de los trabajadores en las organizaciones. En la misma línea, Beltrán (2007) menciona que la gestión debe ser considerada como una especialización para hacer operativos algunos procesos de producción, distribución o valoración.

También el mencionado término ha sido desarrollado exclusivamente para ser aplicado en empresas y organizaciones. Para Casassus (1999) la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera efectiva y rápida para lograr lo que se desea con la participación de todos los trabajadores con autonomía, voluntad y poder de acción, además que la gestión es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos y metas organizacionales contando para ello una estructura y a través del trabajo y esfuerzo de cada uno de los trabajadores. De otro lado, Blanco y Quesada (2008) refieren a la gestión como un elemento muy importante y vital para las organizaciones y la calidad del desenvolvimiento y desempeño de los trabajadores, donde está presente el clima organizacional y el liderazgo, la gestión es un proceso necesario, adecuado y relevante en las organizaciones.

Manrique (2016) señala que, en el transcurso de la historia la gestión ha sido reconocida como una disciplina, por lo que se determina como un conjunto de principios y técnicas derivadas de la teoría científica, cuya aplicación incide en la planificación, la organización la dirección y el control de los recursos de una organización. En la actualidad la definición de gestión está asociado a la parte administrativa y se encuentra estrechamente ligado a las estrategias.

De otro lado las investigaciones que definen la gestión educativa, lo determinan como una disciplina aplicada a la práctica. También es una capacidad que logra articular los recursos necesarios con el fin de lograr los objetivos educativos (Casassus,1999). Para

Pozner (2000) es un conjunto de procesos teórico-práctico que se integran horizontal o verticalmente con el fin de cumplir los parámetros exigidos en el sistema educativo.

Por otro lado, Carrillo (2002) menciona que la gestión educativa es una función orientada a realizar esquemas, que determinan la parte administrativa y pedagógica como procesos internos. Estos procesos permiten a los trabajadores desarrollarse como personas plenas e integras en las organizaciones educativas.

García (2004) menciona que los términos administración y gestión educativa tienen definiciones similares; sin embargo, pueden emplearse de diferentes formas. Asimismo, Botero (2009) agrega que los objetivos que pueden ser considerados, por este conjunto de procesos, son la ejecución y evaluación de prácticas pedagógicas.

El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad IPEBA (2011) explica que es la capacidad desarrollada por las instituciones educativas con el fin de dirigir sus recursos, procesos y decisiones para mejorar continuamente la formación integral de todo el estudiantado.

En la gestión educativa, los encargados de tomar decisiones como la implementación de modelos de gestión son los directores. La Ley General de Educación, propuesta por la Unesco, establece que el director de las instituciones educativas es el representante y la máxima autoridad, responsable de los procesos de la gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimos resultados y condiciones para el adecuado desempeño de los docentes a fin de que los estudiantes de educación básica regular obtengan las competencias necesarias (Unesco, 2011).

Una buena gestión del director en las instituciones educativas involucra: La planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control eficiente. En este contexto, la Representación de la Unesco en Perú (2011) indica que es importante que el director de una institución educativa debe de estar preparado, capacitado y actualizado para

actuar en todos los ámbitos del sector educativo por tal motivo requiere fortalecer y desarrollar sus capacidades para desempeñarse adecuadamente, los cambios requieren de líderes eficientes que piensen en un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia las metas y objetivos propuestas. Por ello, es fundamental la formación, capacitación y actualización permanente de los directores de las instituciones educativas en temas relacionados a gestión.

Después de lo anterior, para fines de la presentación de la investigación se define a la Gestión como la capacidad de articular los recursos de manera efectiva y rápida para lograr lo que se desea con la participación de todos los trabajadores, asimismo la gestión Educativa es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las practicas institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias.

### ***2.2.2 Características de la gestión educativa.***

Carrasco (2002) señala que existen cuatro características fundamentales de la gestión en el sector educativo. Se caracteriza por ser un proceso dinamizador, sistemático, flexible y que se sustenta en la coordinación más que en la imposición.

- a) Es un proceso dinamizador, ya que la gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, proporciona mecanismos importantes y adecuados para su constante cambio de innovación.
- b) Es un proceso sistemático, porque las estrategias, los instrumentos y las técnicas de gestión constituyen un conjunto de elementos importantes que están conectados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y objetivos de las diferentes instituciones.
- c) Es un proceso flexible, esto se debe a que la gestión educativa actúa como un sistema de estrategias, métodos, procedimientos y técnicas metodológicas.

Se sustenta más en la coordinación que en la imposición, la coordinación es una herramienta clave y muy importante en la conducción, organización y dirección de las instituciones educativas, por tanto, se considera que una buena gestión basada en estrategia tendrá definitivamente mayor éxito en las instituciones educativas.

Para Espinoza (2014) las características de la gestión en el mencionado sector son siete: Incluyente y participativa, reflexiva, dialogo informado, relaciones horizontales, trabajo colaborativo, liderazgo compartido, y fomenta la participación social.

- a) Es incluyente y participativa, la gestión educativa incluye escuchar, dialogar, participar, cooperar, aceptar y acoger las necesidades de otros, teniendo en cuenta la participación de la comunidad en general.
- b) Es reflexiva, se considera una revisión constante y asesoramiento de la práctica de quienes desarrollan funciones de supervisión, asesoría, dirección y docencia, para asegurar el alcance de los objetivos planificados.
- c) Es de dialogo informado, la comunicación e intercambio crítico entre la comunidad educativa para establecer acuerdos, es necesaria para definir objetivos, estrategias y metas, y así tener una mejor comunicación entre los distintos entes en el sector educativo.
- d) Tienen relaciones horizontales, ya que favorece y asegura un clima para dialogar, aprender, expresar comentarios y propuestas, y para generar un clima organizacional adecuado que permitan potenciar las capacidades individuales y en grupos.
- e) Trabajo colaborativo, esto corresponde a un alto nivel de compromiso y responsabilidad de cada integrante del equipo de supervisión y de los integrantes de toda la comunidad.

- f) Existe un liderazgo compartido, los directivos deben tener una preparación académica profesional competente y flexible para asegurar la eficiencia en las actividades, asimismo es necesario conocer el potencial de cada integrante.
- g) Se fomenta la participación social, es importante la participación y responsabilidad de toda la comunidad para lograr eficientemente los resultados esperados.

### **2.2.3 Modelos de gestión.**

#### **Modelo de gestión de la Unesco en Perú (2011).**

La gestión educativa hace referencia a diversos aspectos presentes en las instituciones que afectan a directores, docentes, estudiantes, personal administrativo, mantenimiento, padres de familia y la comunidad en general. Asimismo, las relaciones entre la comunidad y la comunicación, se enmarca en un contexto cultural que le da sentido a la acción donde contienen normas, reglas, metas y objetivos. (Unesco en Perú, 2011).

Así se genera el ambiente en la organización y el clima organizacional para dar pase a las condiciones del aprendizaje efectivo de los estudiantes.

Estos elementos interactúan y se articulan para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede en el interior de las organizaciones educativas. La Representación de la Unesco en Perú (2011) propone cuatro dimensiones para medir la gestión educativa: gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria.

#### **Gestión Institucional.**

Ayuda a identificar las formas cómo se organizan los miembros en general de la comunidad educativa para el orden y el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Esta dimensión es importante porque promueve e incentiva y valora el desarrollo de las habilidades y capacidades del equipo en general, con la finalidad de que

las instituciones educativas se desarrollen, amplíen y se desenvuelvan de manera autónoma y flexible, permitiendo realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y los diferentes cambios del contexto social a nivel general (Representación de la Unesco en Perú, 2011).

De acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, Ministerio de Educación (Minedu, 2011), esta dimensión identificará cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Asimismo, es un soporte para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Esta dimensión debe considerar los siguientes indicadores: (a) reglamento interno-organigrama, (b) manual de funciones y procedimientos, (c) comisiones de trabajo, (d) canales de comunicación formal, (e) uso de tiempos y espacios.

### **Gestión pedagógica.**

Se define como el proceso más importante del quehacer de la institución educativa y de todos los miembros que la conforman en el proceso de la enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión ayuda a comprender el esfuerzo, el trabajo, la dedicación, el uso de dominio, los planes y programas, las prácticas pedagógicas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias, las formas de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación, la actualización y la entrega eficiente de los docentes para fortalecer sus competencias y tener mejoras en el proceso de la enseñanza aprendizaje hacia los estudiantes.

De acuerdo al Minedu (2011), esta dimensión se refiere al proceso fundamental quehacer de la institución y la enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión debe considerar los siguientes indicadores: (a) orientación Educativa Tutoría, (b) enfoque de evaluación, (c) actualización docente, (d) estilo de

enseñanza, (e) relación con estudiantes, (f) enfoque pedagógico, (g) estrategias didácticas y proceso de enseñanza aprendizaje, (h) planes y programas.

### **Gestión Administrativa.**

Se identifica por que busca conciliar en todo momento con los intereses institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr eficientemente las metas y los objetivos en beneficio de las Instituciones, en esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, como los docentes, la parte económica, el tiempo, espacio y materiales a utilizar, como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos en beneficio de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo al Minedu (2011) este tipo de gestión busca conciliar los intereses individuales con los institucionales.

Así, se facilitará la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos. En esta dimensión se debe medir los siguientes indicadores: (a) presupuesto económico, (b) distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docentes, administrativos y servicio, (c) administración de recursos materiales, (d) relación con instancias del Ministerio de Educación.

### **Gestión Comunitaria.**

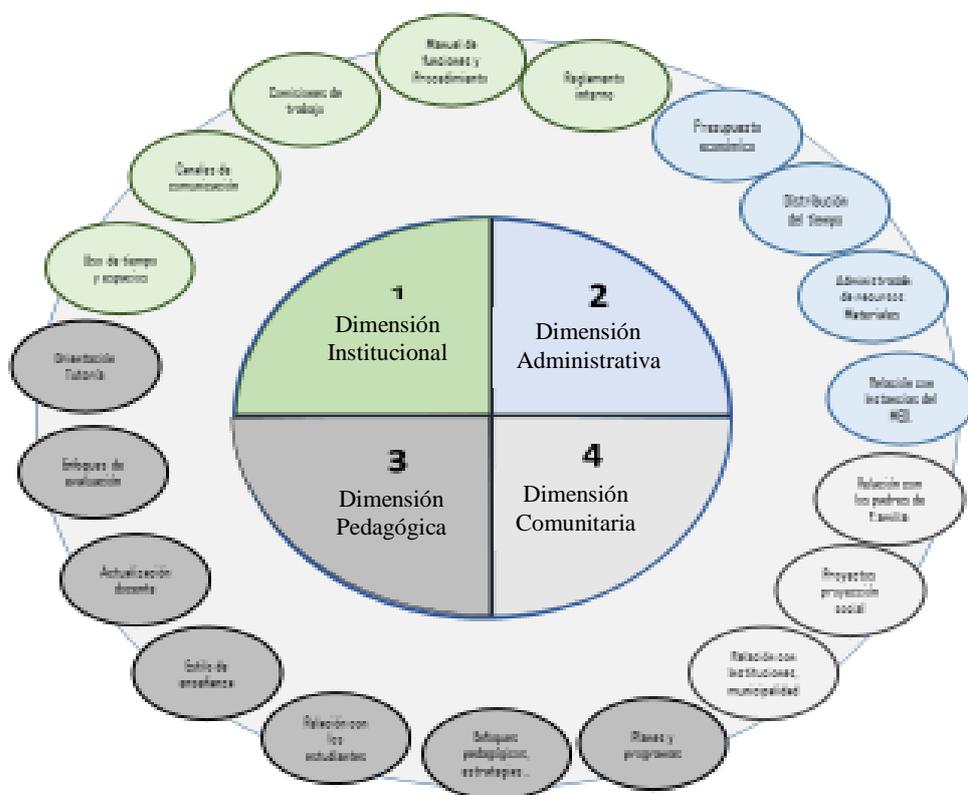
De acuerdo al Minedu (2011) es el modo que la institución educativa se relacionan e integran con las comunidades de la cual forman parte, conociendo y comprendiendo sus necesidades, la problemática y las demandas.

Asimismo, alude a las relaciones (Alves, 2003); de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia, a las organizaciones de la comunidad, la iglesia, la municipalidad, las organizaciones civiles, eclesiales entre otros.

La participación efectiva de los mismos, deben responder a un objetivo que facilite las alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa de la comunidad y además de los estudiantes. En esta dimensión se deben considerar los siguientes indicadores: (a) relación con los padres y madres de familia, (b) proyectos de proyección social, (c) relación-redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, y organismos civiles. Las dimensiones de la Unesco en Perú 2011 se observa en la figura 4.

**Figura 4**

*Dimensiones de la Gestión Educativa por la Unesco.*



Nota: Tomado de *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, por Representación de la Unesco en Perú, 2011. p.35.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162/PDF/219162spa.pdf.multi>.

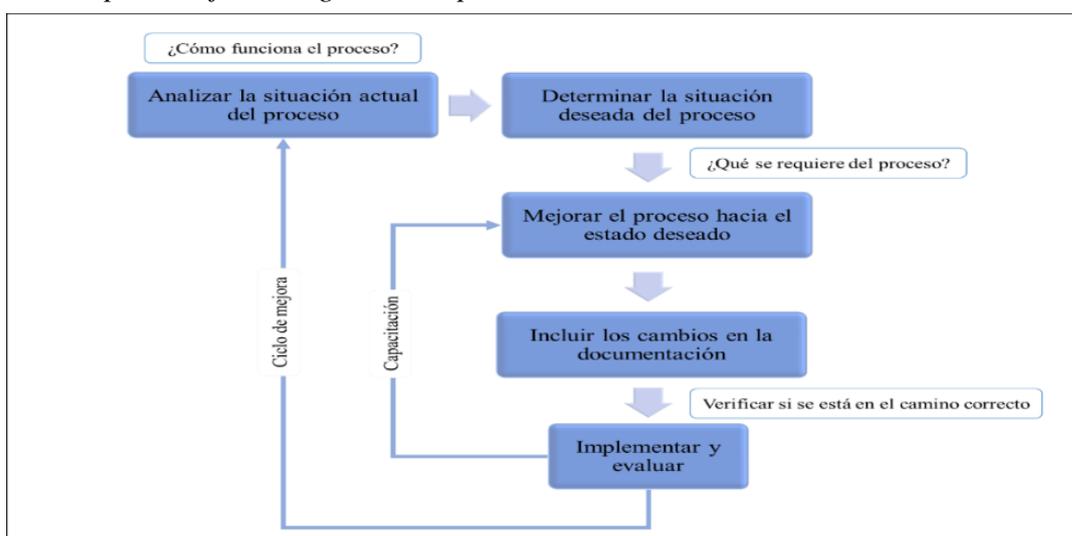
### **Modelo de gestión educativa de Gilmer, Fernández y Hernández (2010).**

Gilmer et al. (2010) proponen un modelo enfocado en gestión de procesos y mejora continua para el sector educativo. Los autores consideraron un modelo de 16 actividades distribuidas en 5 etapas (ver la Figura 4).

En la Etapa1, las actividades fueron: 1) Levantar y procesar los datos, 2) Describir y analizar el funcionamiento del proceso, 3) Validar actividades del sistema de gestión de calidad (SGC), 4) Identificar deficiencias y oportunidades de mejoras. Para la Etapa 2, las actividades fueron: 5) Establecer el marco estratégico a alcanzar, 6) Identificar las mejoras administrativas y académicas para la gestión del proceso. Para la Etapa 3 las actividades fueron: 7) Evaluar y analizar los factores de riesgo del proceso, 8) Definir e implementar estratégicamente el camino hacia la mejora del proceso, 9) Desplegar los objetivos actividades a todos los niveles, 10) Determinar las actividades que se deben llevar a cabo para analizar el estado superior del proceso, 11) Identificar las necesidades de recursos, y 12) Analizar y ajustar los indicadores del proceso. Para la etapa 4 las actividades fueron: 13) Ajustar la documentación del proceso, y 14) Comunicación, distribución y capacitación. Finalmente, las actividades de la etapa 5 fueron: 15) Definir el plan de implementación de la mejora, y 16) Sistema de monitoreo y evaluación. El modelo tiene un ciclo de mejora continua y de capacitación permanente; en la presente investigación se tomará en cuenta estos aspectos para la gestión educativa en las instituciones privadas.

### Figura 5

#### *Modelo para mejorar la gestión de procesos educativos*



*Nota:* Tomado de “Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. Ingeniería industrial” por L. Gilmer, E. Fernández, y L. Hernández, 2010, en Ingeniería Industrial, 31(2), p.2

### **Modelo de gestión propuestos por Casassus.**

Casassus (1999) indica que la gestión en la actualidad se convierte en un campo de acción complejo, los principales modelos de gestión son:

- a) Normativo: Es una visión lineal, que inicia desde la planificación en un presente, hacia un futuro único. En el ámbito educativo es la planificación orientada al crecimiento y desarrollo del sistema.
- b) Prospectivo: La planificación se realiza para un futuro previsible, se pasa de un futuro único a otro múltiple e incierto. En el ámbito educativo se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), la planificación se flexibiliza.
- c) Estratégico: La estrategia tiene un carácter estratégico y táctico, se articulan los recursos humanos, técnicos y financieros propios de una organización. En el ámbito educativo se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión.
- d) Estratégico situacional: A la dimensión estratégica se introduce la situacional; el análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. En el ámbito educativo se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican las entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.
- e) Calidad total: Se refiere a la planificación, control, y mejora permanente y continua. Permite introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización. En el ámbito educativo se mejoran los procesos, disminuye la burocracia, mayor flexibilidad administrativa, se reducen costos, el aprendizaje es continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.

- f) Reingeniería: Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global, se requieren cambios radicales. En el ámbito educativo se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera, se necesita un cambio radical de los procesos.
- g) Comunicacional: Es comprender a las organizaciones como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. En el ámbito educativo inicia una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo; responsabilidad compartida, trabajo de equipos cooperativos.

### **Modelo de gestión propuestos por Tejada.**

Tejada (2003) indica que el desarrollo de los procesos organizacionales, la innovación y la búsqueda de nuevas estrategias para lograr una buena gestión han llevado a plantear nuevos modelos de gestión, los modelos más representativos en la gestión son cinco, y estos son:

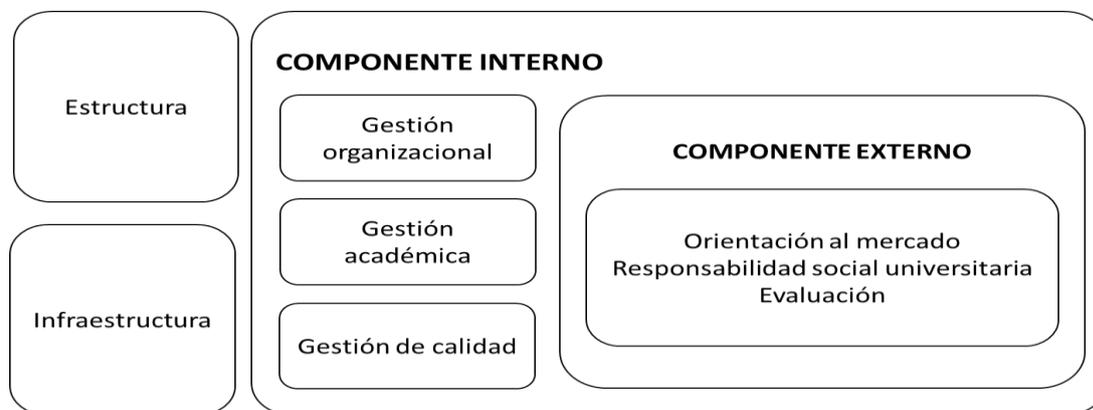
- a) Gestión estratégica y prospectiva: Es un proceso de evaluación sistemática de las organizaciones donde se deben de identificar metas y objetivos, además es la forma precisa y acertada de la manera de competir, para lograr alcanzar las metas y objetivos de una organización a largo plazo.
- b) Gestión de procesos: Es un sistema de gestión de calidad, el objetivo de la gestión de procesos es aumentar los resultados de la organización a través de los trabajadores para satisfacer a los clientes.
- c) Gestión del talento humano: Manejo efectivo de las potencialidades, el conocimiento, es la fuente más importante del desarrollo organizacional, es la esencia más importante de la nueva gestión.

- d) **Gestión del conocimiento:** El aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización, busca aprovechar al máximo el talento y la experiencia de los trabajadores, existen cuatro características que deben de tener para una gestión exitosa: El reconocimiento, asimismo el reconocimiento del otro, el reconocimiento del entorno y el desarrollo de las competencias.
- e) **Gestión por competencias:** Es la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción o desempeño y que se realiza en un contexto determinado.

Basándose en los modelos generales propuestos por Casassus (1999) y Tejada (2003), algunas investigaciones han propuesto modelos para la gestión educativa. Como el modelo aplicado a la gestión educativa de Morantes y Acuña (2013) proponen un modelo con dos factores de gestión con dos condiciones: 1) estructura e 2) infraestructura. Estos se enfocan en dos componentes, cada componente tiene dimensiones. Los componentes internos son la gestión organizacional (aspectos comunicativos y soporte institucional), gestión académica (contenidos, metodología, modelo de evaluación, competencias tecnológicas, orientación al estudiante, actividad, papel de profesor, papel del estudiante y entorno tecnológico), y gestión de calidad (sentido de comunidad), mientras que los externos son orientación al mercado, responsabilidad social universitaria y evaluación.

### Figura 6

#### *Modelo de gestión para la educación a distancia*



*Nota:* Tomado de "Propuesta de modelo de gestión para la educación superior a distancia: una aproximación", por A. Morantes y G. Acuña, G. A. (2013). *Zona próxima*, (18), p.86.

#### ***2.2.4 Dimensiones de la gestión educativa***

La Representación de la Unesco en el Perú (2011), propone cuatro dimensiones para medir la gestión Educativa, estas dimensiones se articulan e interactúan para analizar e interpretar lo que sucede en las organizaciones, la gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria;

- **Gestión Institucional:** identifica las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el orden y el buen funcionamiento de las instituciones.
- **Gestión pedagógica:** esta dimensión ayuda a comprender el esfuerzo, la dedicación, el uso de dominio, los planes y programas, las prácticas pedagógicas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias, las formas de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación, la actualización y la entrega eficiente de los docentes para fortalecer sus competencias y tener mejoras en el proceso de la enseñanza aprendizaje hacia los estudiantes.
- **Gestión Administrativa:** en esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, como los docentes, la parte económica, el tiempo, espacio, materiales a utilizar, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos en beneficio de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.
- **Gestión Comunitaria:** es la relacionan con las comunidades de la cual forman parte, conociendo y comprendiendo sus necesidades, la problemática y las demandas (Alves 2003); asimismo, alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia, a las organizaciones de la comunidad, la iglesia, la municipalidad, las organizaciones civiles, eclesiales entre otros.

Asimismo, la Secretaría de Educación Pública de México (2010) propone cuatro dimensiones para medir la gestión educativa: dimensión pedagógica curricular, dimensión organizativa, dimensión administrativa y la dimensión de participación social.

- **Gestión Pedagógica Curricular:** Se menciona que esta dimensión permite reflexionar sobre procesos a realizarse dentro de una institución educativa. Esta dimensión sugiere analizar esta dimensión de forma individual y colectivo. Esta dimensión debe considerar los siguientes indicadores: (a) fomento al perfeccionamiento pedagógico, (b) planeación pedagógica compartida, (c) centralidad del aprendizaje, (d) compromiso de aprender, (e) equidad en las oportunidades de aprendizaje.
- **Gestión organizativa:** esta dimensión considera la relación entre docentes y padres de familia. También se consideran los valores y actitudes de todos los actores de la institución. Esta dimensión debe considerar los siguientes indicadores: (a) liderazgo efectivo, (b) clima de confianza, (c) compromiso de enseñar, (d) decisiones compartidas, (e) planeación institucional, (f) autoevaluación, (g) comunicación del desempeño, (h) redes escolares, (i) funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar.
- **Gestión Administrativa:** Esta dimensión permite el reconocimiento de diversas actividades que favorecen a los diversos procesos de la institución. Esta dimensión se refiere a la coordinación de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo. En esta dimensión se debe medir los siguientes indicadores: (a) optimización de recursos, (b) control escolar, (c) infraestructura.
- **Gestión de Participación social:** esta dimensión involucra a padres de familia y todos los miembros de la comunidad de la institución (colectivo, directivo, docentes y otros). Considerando las relaciones que tienen todos estos con la educación. En esta

dimensión se deben considerar los siguientes indicadores: (a) funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social, (b) participación de los padres en la escuela, (c) apoyo al aprendizaje en el hogar.

Para el estudio se ha considerado en la gestión educativa las cuatro dimensiones de la Unesco en Perú (2011), por tener relevancia en el sector educativo, la gestión Institucional, ayudará a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa y el buen funcionamiento de las mismas, asimismo para que los gerentes se desenvuelvan de manera autónoma permitiendo realizar adaptaciones y transformaciones en el contexto social a nivel general; la gestión pedagógica se refiere al proceso fundamental del quehacer en la institución y la enseñanza- aprendizaje, permitirá a los gestores tomar decisiones que favorezcan el buen funcionamiento del proceso educativo; la gestión administrativa son las acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos con el propósito de favorecer los procesos y cumplir los objetivos; y la gestión comunitaria son las relaciones con el entorno social e interinstitucional, teniendo alianzas estratégicas para el mejoramiento y la calidad educativa y de la comunidad.

Asimismo, la gestión interna que realizan los directivos deben de estar orientada al logro de los objetivos a fin de tener un buen funcionamiento en la parte Institucional, administrativo, pedagógico y comunitario en las Instituciones.

### **2.3 Relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa**

Existen estudios que relacionan al clima organizacional y la gestión, como Bernal y Ibarrola (2015) sustentan que el impulso del liderazgo constituye una de las metas fundamentales en la gestión; mejorando la calidad teniendo en cuenta la motivación, confianza y compromiso; el estudio afirma que el liderazgo es fundamental en la gestión.

Segredo (2011) indica que el clima organizacional es una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio, para la búsqueda del logro de una mayor eficiencia

en las Instituciones de salud, este estudio está relacionado con el estudio actual ya que se relaciona el clima y la gestión en el sector educativo. Asimismo, Taylor y Bowers (1972) mencionan que la comunicación se basa en las redes que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen empleados y directores para relacionarse, al existir una buena comunicación mejora la gestión en las diferentes empresas.

El modelo teórico de Saborit y Ravelo (2010) indican que las relaciones interpersonales que conforman el ambiente laboral se presenta como un conjunto de dimensiones articuladas centrado en la gestión empresarial, las cinco dimensiones analizada como la comunicación, la motivación, apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos y la toma de decisiones; este modelo permite detectar los problemas en las organizaciones para dar alternativas de solución por parte de la gerencia.

Es importante destacar a Martins et al. (2009) quienes fundamentan que para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados es importante el liderazgo transformacional, este constituye un eje temático en permanente discusión, para orientar en la búsqueda de respuestas la problemática que se presentan en las instituciones de educación básica regular.

Moreno (2018) analiza la importancia de las relaciones interpersonales como parte fundamental en la vida social de los colaboradores y como inciden estas relaciones en el interior del ambiente observando el clima, para contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores, teniendo en cuenta que al mantener buenas relaciones interpersonales favorece a la gestión e incrementa la productividad en las empresas.

Sagredo y Castelló (2019) encontraron una relación significativa entre la gestión y la motivación, el estudio demostró una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso, asimismo encontró una correlación positiva y significativa entre motivación y compromiso docente.

Alves (2003) indica que el liderazgo, es una dimensión importante del clima organizacional, dado que mediante el liderazgo el líder influye motivando a sus trabajadores y a través de las relaciones interpersonales el líder permite crear una comunicación recíproca entre los trabajadores de una empresa.

Asimismo, se evidencia investigaciones que relacionan el liderazgo y la gestión administrativa (Bolman y Deal, 1995), liderazgo y la gestión educativa (Martins et al., 2009), clima organizacional y gestión pedagógica (Vargas, 2011). Y otros que indican de forma general como están relacionadas el clima organizacional y la gestión en el contexto educativo (Sagredo y Castello, 2019).

En efecto, Bolman y Deal (1995) consideran al liderazgo como la solución más exacta para dar solución a todos los problemas que se presentan en las organizaciones. Por ello, es fundamental identificar el tipo de liderazgo que predomina en los administrativos. En la misma línea, pero llevando esta relación al contexto educativo Martins et al. (2009) caracterizaron como debían ser los directores para asumir la gestión de una institución educativa. Los investigadores encontraron que el liderazgo transformacional era necesario para generar una gestión educativa eficiente.

Explican que un gerente educativo debe ser consciente de lo que necesita su personal con el fin de dirigir eficientemente las instituciones educativas. Zambrano et al. (2017) en su investigación sustentan que el clima organizacional ocupa un espacio relevante en la gestión de las distintas organizaciones y estudiarlo es fundamental para obtener un alto desempeño, además eleva el compromiso y la cooperación en las organizaciones.

El clima organizacional se centra en la satisfacción laboral y calidad educativa teniendo en cuenta la motivación, el liderazgo, la reciprocidad y participación, estos factores están presentes en los actores educativos.

## 2.4 Instituciones Educativas

El Ministerio de Educación del Perú, cuenta con dos viceministerios, el de Gestión Institucional responsable de proponer y apoyar los procesos de gestión en las instituciones educativas, y el de Gestión Pedagógica encargada de proponer los lineamientos de política pedagógica que están bajo la administración del ministerio (Minedu, 2015).

La Ley General de Educación N° 28044 (s.f.), establece que el Ministerio de Educación es quien dirige las políticas nacionales y sectoriales de su competencia en armonía con las disposiciones constitucionales legales y la política general del estado y tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política en el sector educación, recreación y deporte en concordancia con la política general del estado, Ley General de Educación, s.f.

Minedu (2015) indica que el director es la máxima autoridad y representante legal de las instituciones educativas, y responsable de la gestión educativa en los ámbitos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Sin embargo, la Unidad de Medición de la Calidad Educativa en Perú-UMC (2012) reportó que los directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, esto los conlleva a restringir y disminuir su labor pedagógica a un tiempo limitado de acompañamiento de actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente.

Minedu (2012) establece la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo requerido para afrontar los retos de la reforma que favorezca los aprendizajes de calidad. Asimismo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) y el Minedu, se unen con el propósito de mejorar la gestión que realizan los directivos en las instituciones educativas. Minedu (2014) indica que las instituciones educativas no han cambiado y no han dado transformaciones significativas como se han dado en otros sectores.

A esta problemática, se le sumaba los resultados deficientes obtenidos tanto en exámenes nacionales e internacionales. Minedu (2014) sostiene que esta grave situación se ve reflejada en las instituciones educativas públicas y privadas, algunas de las causas serían: Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales, directivos con prácticas autoritarias, una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada, una gestión homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza centrada netamente en la parte administrativa y desligada de los aprendizajes, una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones y desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.

Por tanto, se deben dar cambios estructurales, teniendo en cuenta que el director es la base fundamental, primordial y de primer orden en el mejoramiento de la educación, mediante el desarrollo de un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes. Valdés (2018) indica que un director con liderazgo pedagógico permitirá y generará situaciones necesarias para alcanzar los aprendizajes en todos los estudiantes.

Asimismo, expresa que será necesario una organización escolar democrática que vela por las necesidades fundamentales de la institución; y la institución debe ser acogedora para que desarrolle una convivencia democrática entre los integrantes de su comunidad, así como un vínculo con las familias. Minedu (2014), en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, señala los componentes de la función directiva para garantizar una buena gestión en las instituciones educativas:

- a) Marco de Buen Desempeño del Directivo: este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, la práctica permanente y la experiencia han mostrado que los directores de las distintas entidades educativas suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo administrativo e

incertidumbre y malestares debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades no se están centrando en la mejora de la didáctica de la enseñanza, sino en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático, dedicados exclusivamente a la parte administrativa.

- b) Evaluación de acceso a cargo directivo: docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas e indispensables para cubrir el puesto de director. Los procesos de selección de docentes con experiencia que postulan a un cargo directivo estarán basados en estándares de desempeño, experiencia y formación. Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades compartidas entre el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada.
- c) Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores: programas y actualizaciones permanentes y continuos, coherente en la formación y capacitación de las responsabilidades de los directores para desarrollar, fortalecer y sostener competencias y capacidades de desempeños para asumir eficientemente el cargo directivo en las instituciones.
- d) Asignaciones e incentivos: son los procesos a través del cual se promueve la motivación y el interés para ocupar el puesto en la dirección de una institución educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y mejora en la calidad del servicio educativo sostenible, considerando el reconocimiento y oportunidad de formación profesional y reconocimiento económico.

## **2.5 Modelo de Análisis Particular**

Luego de la revisión de la literatura, el modelo planteado propuesto en la Figura 7, muestra a ambas variables con sus respectivas dimensiones, además de indicar los estudios relacionados a las dimensiones hacia la gestión. Con respecto a la dimensión de liderazgo,

se tuvo en cuenta las investigaciones de Segredo (2011) quien valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria, el estudio se realizó teniendo en cuenta las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, reciprocidad y participación. Los hallazgos encontrados indican que las dimensiones más afectadas e importantes en el estudio es el liderazgo, la motivación y la comunicación, concluyendo que el clima constituye una herramienta valiosa y diagnóstica para la gestión del cambio. Asimismo, Alves (2003) sustenta que el clima organizacional es el resultante de la percepción que los trabajadores tienen de una realidad objetiva de la organización. Para que exista un buen clima en la organización es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz que pueda unir a todos los miembros de la organización para cumplir con los objetivos institucionales y aporte a la gestión. Bernal y Ibarrola (2015) sustentan que el impulso del liderazgo constituye una de las metas principales de la gestión en centros educativos, el liderazgo facilitara encontrar evidencias de la relación entre el liderazgo pedagógico y los resultados en las instituciones, además se evidencian estudios de (Katz y Kahn, 1966; Litwin y Stringer, 1968; Smith y Kolb, 1986; Brunet, 1987; Gonzales et al., 2015; David y Jones, 2014).

Con respecto a la dimensión Motivación se tuvo en cuenta las investigaciones de Chiavenato (2001) quien fundamenta que el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores por lo tanto influirá en los resultados de la producción de la organización, asimismo, la motivación es un factor importante en la gestión educativa, ya que mantener a sus colaboradores motivados en un clima organizacional propicio, orientará a una mejor gestión. Litwin y Stringer (1968) en el modelo tomando como punto de partida la teoría de la motivación de McClelland sustentan que las motivaciones repercuten en la productividad, la satisfacción y la adaptación de los empleados. Al respecto, Sagredo y Castello (2019) fundamentan que el clima

organizacional percibido en contextos educativos y la gestión son claves para el desarrollo del proceso de educación de adultos, la percepción del clima de docentes y la gestión directiva tienen un rol muy importante en la motivación. Además, se tuvo en cuenta las investigaciones de (Likert, 1965; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Segredo, 2011 Mang'eng'e, 2018).

Para la dimensión comunicación se tuvo en cuenta las investigaciones de Vlăduțescu et al. (2015) quienes manifiestan que, en el proceso de toma de decisiones en la gestión educativa, el factor comunicacional tiene un rol fundamental en los procesos de toma e implementación de decisiones gerenciales. Manosalvas et al. (2015) realizan un estudio donde indican que el clima organizacional y la satisfacción laboral donde se consideraron siete dimensiones incluida la comunicación interna en el constructo clima organizacional; se demuestra una relación significativa muy alta entre clima organizacional y satisfacción, indicando que, si el nivel percibido de las dimensiones como la comunicación, motivación y otros es alto, la actitud de la satisfacción también se manifiesta en la misma proporción, teniendo en cuenta que la comunicación es una herramienta estratégica y clave en las organizaciones además de ser un factor relevante en la gestión educativa. Asimismo, diferentes autores realizan estudios relacionados como (Likert, 1965; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Saborit y Ravelo, 2010; Segredo et al., 2017; Charry 2018).

Para la dimensión de Relaciones Interpersonales se consideraron las investigaciones de Saborit y Ravelo (2010) teniendo en cuenta el modelo de clima organizacional donde fundamentan que las relaciones interpersonales que articula el ambiente en las instituciones se presentan como un conjunto de dimensiones en el centro de la gestión empresarial, considerando principalmente el capital humano como un elemento dinamizador de la gestión, permitiendo identificar la problemática que obstaculizan la gestión. Asimismo, en

el estudio de Segredo et al. (2017) consideran que la comunicación contribuye en el estudio del clima organizacional en mantener las buenas relaciones interpersonales y la imagen favorable de las organizaciones ya que se aporta información valiosa para una adecuada gestión. Loaiza et al. (2017) indican que las relaciones interpersonales y el entorno laboral se relacionan de una manera muy significativa, teniendo en cuenta el respeto como una condición importante en la percepción del ambiente de trabajo. Es decir, que un ambiente adecuado favorece las buenas relaciones en la organización contribuyendo a la gestión de las organizaciones; además se identificaron estudios de (Likert, 1965; Brunet, 1987; Argyris, 1958; Manosalvas et al., 2015).

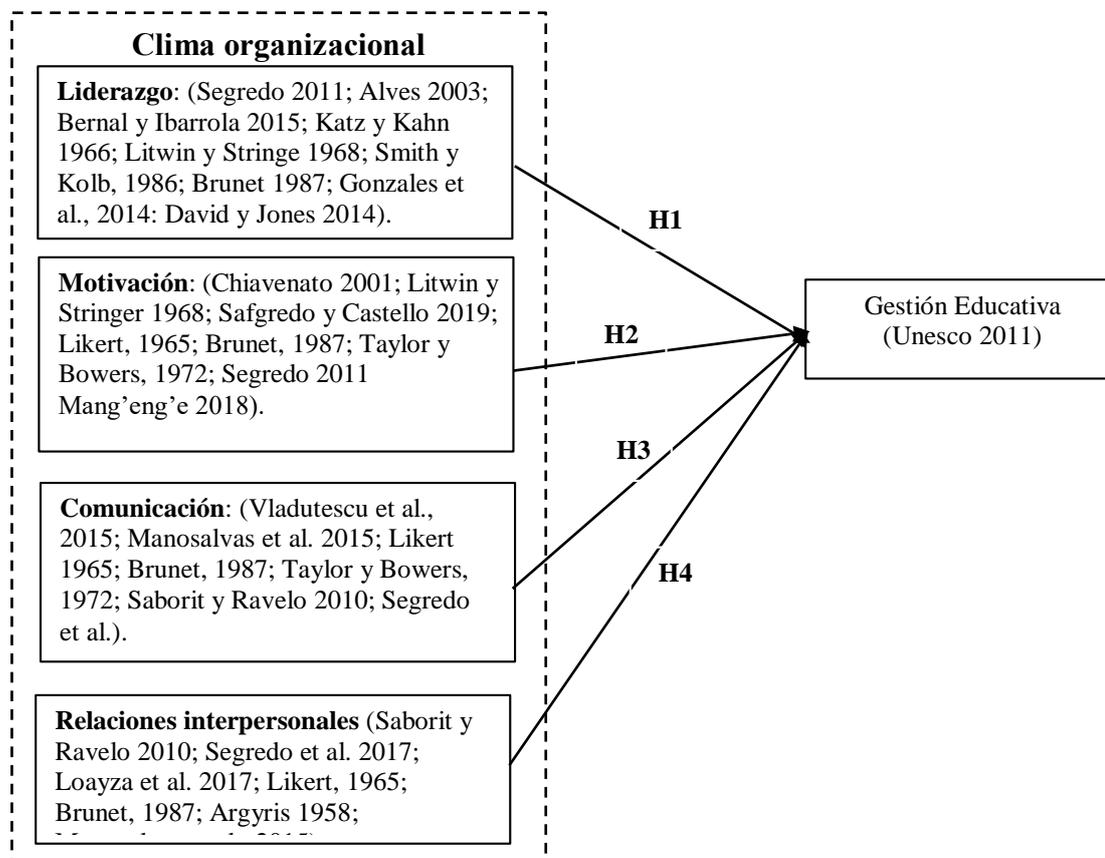
Asimismo, las mencionadas dimensiones han sido elegidas porque han sido utilizadas y validadas en diversas investigaciones en el campo de la gestión de las organizaciones; gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria (Alves, 2003; Segredo y Díaz, 2011; Stokowski et al., 2018); además de tener en cuenta a la (Representación de la Unesco en Perú, 2011).

Se grafica de forma visual, el impacto del clima organizacional (variable independiente) sobre la gestión educativa (variable dependiente).

La literatura académica respalda la relación existente entre las dimensiones (liderazgo, motivación, comunicación y relaciones interpersonales) sobre la variable dependiente (gestión educativa). Resulta importante saber cuál es el impacto del clima organizacional sobre la gestión educativa que se desarrolla en las instituciones Educativas privada, como se observa en la figura 7.

**Figura 7**

*Modelo de análisis particular de la investigación*



*Nota:* Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las Instituciones de Educación Básica Regular Privada de Lima Este.

## 2.6 Hipótesis de la Investigación

La hipótesis general y las específicas que se proponen en la investigación se realiza en base a la revisión de la literatura, las preguntas de investigación, los objetivos propuestos y el modelo particular de análisis propuesto, las hipótesis son:

### ***Hipótesis general:***

El clima organizacional influye en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

### ***Hipótesis específicas***

H<sub>1</sub>: Existe influencia del liderazgo sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

H<sub>2</sub>: Existe influencia de la motivación sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

H<sub>3</sub>: Existe influencia de la comunicación sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

H<sub>4</sub>: Existe influencia de las relaciones interpersonales sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.

## **2.7 Operacionalización de las Variables**

Teniendo en cuenta las variables del modelo de análisis particular y la hipótesis, se presenta en la tabla 4 la matriz de operacionalización de las variables, para medir la variable independiente que es Clima Organizacional se tuvo en cuenta las investigaciones de Liderazgo de (Katz y Kahn, 1966; Brunet, 1987; Alves, 2003; Bernal et al., 2015; Escandón y Hurtado, 2016; Bernal y Ibarrola, 2015; Mejía, 2019). Motivación (Likert, 1965; Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Chaparro, 2006; Chiavenato, 2001; Saborit y Ravelo, 2010; Segredo, 2011; Bernal et al., 2015; Mang'eng'e, 2018; Sagredo y Castello, 2019). Comunicación (Likert, 1965; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Saborit y Ravelo, 2010; Manosalvas et al., 2015; Vladutescu et al., 2015; Segredo et al., 2017). Y de las Relaciones interpersonales (Argyris, 1958; Segredo et al., 2017; Likert, 1965; Brunet, 1987; Saborit y Ravelo, 2010; Manosalvas et al., 2015). Además, se realizó el instrumento que contiene treinta y dos Ítems, con opciones de respuesta de tipo Likert; con respecto a la variable dependiente Gestión Educativa se tuvo en cuenta (Unesco en Perú, 2011; Alves, 2003; Stokowski et al., 2018); se realizó otro instrumento que contiene veinte Ítems, para ello se tuvo como respuestas opciones en la escala de Likert; la matriz de operacionalización de las variables se muestra en la Tabla 4.

## 2.8 Matriz de Operacionalización de variables

**Tabla 4**

*Matriz de operacionalización*

Constructo	Dimensiones	Componentes	Indicadores	Autores
Clima organizacional	Liderazgo	Confianza, seguridad y capacitación por parte de los directivos Asesoramiento y trabajo en equipo Respeto y oportunidades de crecimiento Desempeño y satisfacción por la labor que realizan los directivos	Medido por 8 variables	(Katz y Kahn 1966; Brunet, 1987; Alves 2003; Bernal et al. 2015; Escandón y Hurtado 2016; Bernal y Ibarrola 2015; Mejía 2019)
	Motivación	Orgullo y satisfacción de pertenecer a la Institución Reconocimiento por cumplir los objetivos Institucionales Compromiso y lealtad con la Institución Reconocen la metodología innovadora que utiliza	Medido por 11 Variables	(Likert, 1965; Litwin y Stringer 1968; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Chaparro 2006; Chiavenato 2001; Saborit y Ravelo 2010; Segredo 2011; Bernal et al. 2015; Mang'eng'e 2018; Sagredo y Castello 2019)
	Comunicación	Las propuestas y aportes son aceptada por los directivos Comunicación asertiva entre el personal y los directivos Diálogo permanente entre el personal Intercambio de información entre el personal	Medido por 7 Variables	(Likert, 1965; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Saborit y Ravelo 2010; Manosalvas et al. 2015; Vladutescu et al., 2015; Segredo et al. 2017).
	Relaciones interpersonales	Mantiene Buena relación con los miembros de la Inst. Se involucra en los cambio e innovaciones Reconocen la iniciativa en las actividades Cooperación entre colegas	Medido por 6 Variables	Argyris 1958; Segredo, García, López, León y Perdomo 2017; Likert, 1965; Brunet, 1987; Saborit y Ravelo 2010; Manosalvas et al., 2015; Sorleidy (2018).
	Institucional	Conocimiento de las normas para tener ambientes adecuados Elaboración y actualización de documentos Planificación y cronograma de actividades Comunicación abierta y en confianza con el personal	Medido por 5 Variables	Ministerio de Educación (2011), Representación de la Unesco en Perú (2011), Secretaría de Educación Pública de México (2010)
Gestión Educativa	Administrativo	Supervisión de la labor del docente Asesoramiento para el cumplimiento de la documentación Política de atención permanente	Medido por 5 Variables	Ministerio de Educación (2011), Representación de la Unesco en Perú (2011), Secretaría de Educación Pública de México (2010)
	Pedagógica	Elaboran, planifican y ejecutan la documentación Asesoramiento pedagógico a los docentes Supervisión de las actividades pedagógicas	Medido por 6 Variables	Ministerio de Educación (2011), Representación de la Unesco en Perú (2011), Secretaría de Educación Pública de México (2010)
	Comunitaria	Convoca a los padres de familia para su participación en las actividades; Comunicación con la comunidad como municipalidad y comisaria .	Medido por 4 Variables	Ministerio de Educación (2011), Representación de la Unesco en Perú (2011), Secretaría de Educación Pública de México (2010)

## Capítulo III: Metodología

El presente capítulo describe el tipo y diseño de investigación. Asimismo, detalla el proceso de muestreo, proceso de recolección de datos, aplicación del instrumento, y procesamiento y análisis de datos donde se explican los métodos estadísticos.

### 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, empleando métodos estadísticos descriptivos y explicativos. Bajo los criterios planteados por Hernández, Fernández, y Baptista (2010) y Creswell (2013) la investigación se puede clasificar como aplicada, cuantitativa, inductiva, correlacional y explicativa.

La investigación es cuantitativa, porque se cuantifican los datos mediante instrumentos de medida, y por medio de técnicas estadísticas permite probar la veracidad de las hipótesis (Creswell, 2013). En la investigación cuantitativa se validaron las hipótesis y la influencia del clima organizacional en la gestión educativa en las instituciones educativas de Lima Este mediante pruebas estadísticas.

La investigación es aplicada, ya que se ha adaptado instrumentos para la medición de las variables clima organizacional y gestión educativa. Asimismo, busca resolver una problemática recurrente en el sector educativo y proponer mejoras para las instituciones que ofrecen el servicio de educación básica regular (Creswell, 2013).

La presente investigación es inductiva, ya que por medio de observaciones particulares se llegó a las conclusiones generales. O sea, en base a los datos obtenidos, se trabajan las conclusiones (Hernández et al., 2010). En la investigación se parte de las teorías existentes y se aplica en análisis de datos obtenidos mediante el cuestionario.

La investigación es correlacional, ya que se busca examinar y probar las relaciones existentes entre las variables de estudio, en un contexto dado (Bernal, 2010; Hernández, et al., 2010; Creswell, 2013). Se pretendió determinar si hay una correlación del clima

organizacional y de sus dimensiones con la gestión de las instituciones educativas de Lima Este. Y también es explicativa, este tipo de investigación busca probar las hipótesis y conclusiones que lleven a la formulación de principios, teorías o leyes (Bernal, 2010; Creswell, 2013).

La presente investigación busca explicar la influencia o el efecto que tienen las dimensiones de clima organizacional sobre la gestión educativa de las instituciones educativas de Lima Este.

### **3.2 Diseño de Investigación**

Según Sousa et al. (2007) al ser el presente estudio de tipo cuantitativo, el diseño de investigación se basa en el paradigma pos-positivista ya que se examina la interacción o influencia de una causa sobre los resultados. Según Flores (2004) afirma que en el post-positivismo, la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida, una de las razones se basa en la imperfección de los mecanismos intelectuales del ser humano. Ontológicamente se afirma que la concepción de la realidad es reflexiva ya que los fenómenos son incontrolables y el ser humano es imperfecto. Además, epistemológicamente los resultados que se encuentran en la investigación son considerados como probablemente verdaderos, los hallazgos deben de estar comprobados con fundamentos teóricos que respalden la investigación (Flores, 2004).

Asimismo, la presente investigación tiene un diseño no experimental, transversal, analítico y correlacional predictivo (Creswell, 2013; Hernández et al., 2010, Sousa et al., 2007). Es de diseño no experimental, ya que las variables no son determinadas aleatoriamente y no se utilizan grupos de comparación. Asimismo, en el presente estudio no se condiciona, estimula o se expone a algún cambio al individuo en estudio.

Es de diseño transversal, se analiza la relación del clima organizacional y gestión educativa en los docentes en un determinado momento.

Asimismo, se considera un diseño analítico ya que se está evaluando la causa-efecto de las variables mencionadas (Hernández et al., 2010). También es de diseño correlacional predictivo, ya que en base a la varianza de la variable independiente (clima organizacional) se explica la varianza de la dependiente (gestión educativa) (Sousa et al., 2007).

### 3.3 Proceso de Muestreo

#### 3.3.1 Población

La población de la investigación estuvo conformada por docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular. Según la Estadística de Calidad Educativa - Escala (2019) menciona que a nivel nacional existe un total de 518,460 docentes de educación básica regular, de los cuales 156,885 docentes laboran en las Instituciones educativas privadas y 361,575 docentes laboran en las Instituciones educativas públicas (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Cantidad de docentes en el Perú*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	576,275	393,490	182,785	290,989	102,501	181,221	1,564
Básica Regular	518,460	361,575	156,885	259,715	101,860	155,381	1,504
Inicial 1/	99,539	61,148	38,391	41,713	19,435	38,229	162
Primaria	215,293	150,501	64,792	101,365	49,136	64,266	526
Secundaria	203,628	149,926	53,702	116,637	33,289	52,886	816
Básica Alternativa	12,876	8,441	4,435	8,360	81	4,418	17
Básica Especial	4,219	3,841	378	3,822	19	378	-
Técnico-Productiva	10,134	5,824	4,310	5,670	154	4,295	15
Superior No Universitaria	30,586	13,809	16,777	13,422	387	16,749	28

*Nota:* Fuente Escala (2019). <http://escale.minedu.gob.pe/inicio>

En Lima Metropolitana, existe un total de 119,840 docentes que labora en instituciones de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria), de los cuales

71,434 docentes laboran en las instituciones educativas privadas, de estos el 24.72% trabajan en el nivel de enseñanza inicial, 41.97% en el nivel primario y el 33.31% en el nivel secundario (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Docentes que laboran en Lima Metropolitana*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	139,868	55,127	84,741	55,068	59	84,684	57
Básica Regular	119,840	48,406	71,434	48,347	59	71,377	57
Inicial 1/	26,118	8,460	17,658	8,438	22	17,645	13
Primaria	48,651	18,667	29,984	18,643	24	29,961	23
Secundaria	45,071	21,279	23,792	21,266	13	23,771	21
Básica Alternativa	3,420	1,957	1,463	1,957	-	1,463	-
Básica Especial	1,531	1,288	243	1,288	-	243	-
Técnico-Productiva	2,861	1,380	1,481	1,380	-	1,481	-
Superior No Universitaria	12,216	2,096	10,120	2,096	-	10,120	-

*Nota:* Fuente empleada Escale (2019). <http://escale.minedu.gob.pe/inicio>

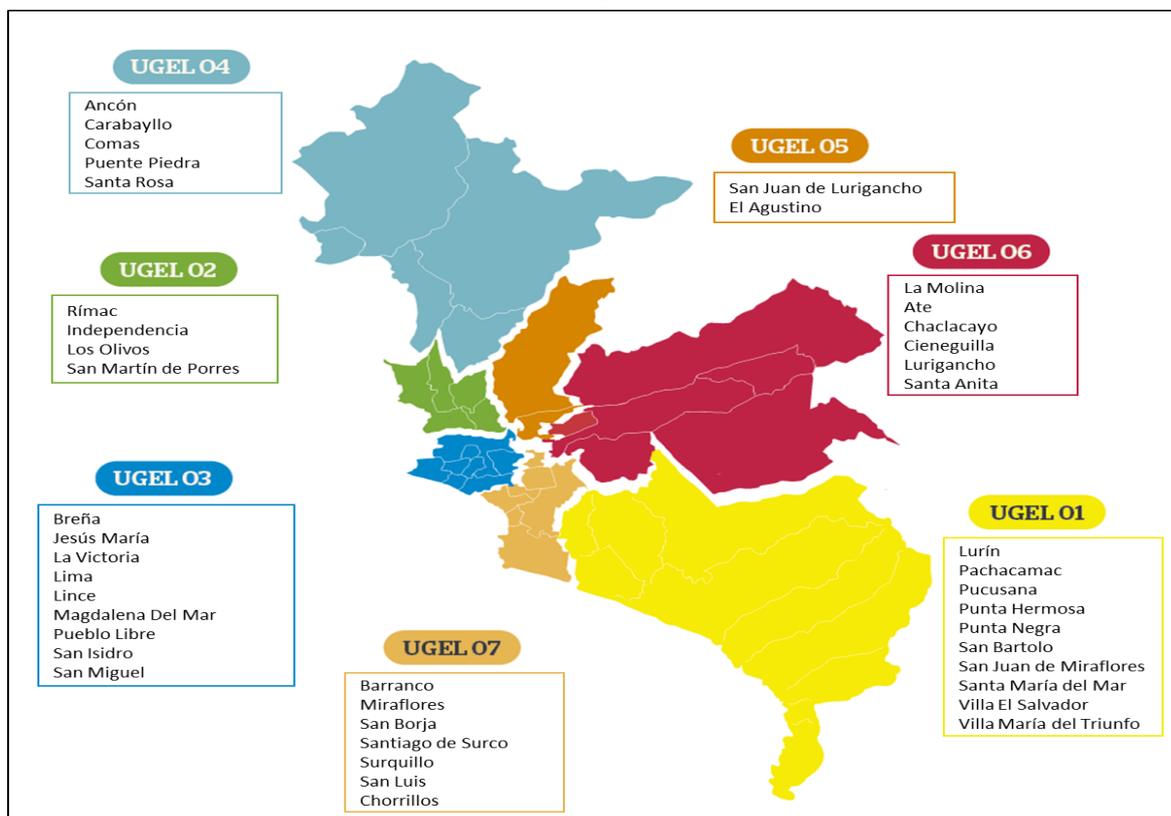
Las instituciones educativas en el Perú son supervisadas por las Unidades de Gestión Educativa Local (Ugel). Lima Metropolitana está conformada por siete Ugel, las cuales están encargadas de la supervisión de las instituciones educativas. Cada Ugel se encarga de un grupo de distritos (ver Figura 8).

Lima Norte está conformada por los distritos que tienen a cargo la Ugel 02 y 04 (excepto Rímac). Lima Este, está conformado por los distritos que son supervisados por la Ugel 05 y 06.

Lima Centro está conformada por los distritos que son supervisados por la Ugel 03 y Ugel 07, además del Rímac. Tal como se muestra en la figura 8.

### Figura 8

*Ubicación de las Unidad de Gestión Local (Ugel) de Lima Metropolitana.*



*Nota:* Fuente empleada Escale (2019). <http://escale.minedu.gob.pe/inicio>

La presente investigación consideró a los docentes que laboran en instituciones educativas correspondientes a la Ugel 05 que es parte de Lima Este, según Escale (2019) la Ugel 05, tiene 14,414 docentes que enseñan educación básica regular (inicial, primaria y secundaria), de los cuales 7,564 docentes laboran en instituciones educativas privadas.

Según Escale (2019), en el distrito San Juan de Lurigancho tiene 12,358 docentes de educación básica regular, que comprende los niveles educativos inicial, primaria y secundaria, esta cifra representa más del 80% de docentes asignados a la Ugel 05.

Asimismo, son 6,674 docentes los que laboran en las instituciones educativas privadas de educación básica regular, de los cuales el 23.76% laboran como docentes del nivel inicial, 44.59% enseñan en el nivel primario y el 31.65% en el nivel secundario de instituciones

educativas públicas (ver Tabla 7). Asimismo, cabe resaltar que en San Juan de Lurigancho existe 1,143 instituciones educativas privadas de educación básica regular, de las cuales 467 brindan el servicio de enseñanza inicial, 434 nivel primario y 242 nivel secundario.

**Tabla 7**

*Docentes que laboran en el Distrito de San Juan de Lurigancho*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión	
		Pública	Privada
Básica Regular	12,358	5,684	6,674
Inicial	2,512	976	1,586
Primaria	5,064	2,216	2,976
Secundaria	4,520	2,492	2,112

*Nota:* Fuente Ministerio de Educación-Escale (2019)..

Considerando los datos mencionados en los párrafos anteriores, la presente investigación tiene una población de 6,674 docentes que laboran en 1,157 Instituciones Educativas Privadas (IEP) que brindan el servicio de educación básica regular en San Juan de Lurigancho.

### 3.3.2 *Tamaño de Muestra*

La población objetivo está conformada por 6,674 docentes que enseñan en 1,157 instituciones educativas privadas que brindan el servicio de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria) ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Para calcular la muestra probabilística se utilizó la fórmula propuesta cuando en una investigación hay poblaciones finitas que sugiere Vara-Horna (2012), en la siguiente ecuación.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = p * (1 - p) * \left[ \frac{Z(1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right]^2$$

Donde:

N= tamaño del universo

$\alpha$  = nivel de confianza

d= error máximo de estimación

p = probabilidad de ocurrencia

Para aplicar la mencionada fórmula, se tuvo en cuenta un error máximo de estimación de  $\pm 5\%$ , nivel de confianza del 95% y probabilidad de ocurrencia de 0.5.

El tamaño mínimo muestral estimado fue de 363 docentes que enseñan en las instituciones privadas de educación básica regular en los niveles de inicial, primaria y secundaria.

La distribución muestral se realizó considerando los niveles de enseñanza de los docentes, el 23.76% del nivel inicial, 44.59% de nivel primario y 31.65% nivel secundario, estos porcentajes se toman de acuerdo con la cantidad de docentes que laboran en instituciones educativas privadas de educación básica regular ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho. Por tanto, se procedió a multiplicar el porcentaje con la muestra estimada total.

Se obtuvo una muestra de 462 docentes; sin embargo, se descartaron 82 encuestas (el motivo se detalla en el apartado de procesamiento de datos), dejando una muestra de 380 docentes los cuales guardan proximidad a los porcentajes ya mencionados (ver Tabla 8).

**Tabla 8**

*Distribución De Encuestas Según Niveles De Educación*

Niveles de enseñanza	%	Muestra Esperada	Muestra Obtenida	Muestra procesada
Inicial	23.76	86	110	76
Primaria	44.59	162	212	182
Secundaria	31.65	115	140	122
Total		363	462	380

*Nota:* Datos obtenidos de la muestra

### **3.3.3 Selección de los elementos de la muestra**

Para la selección de los elementos de la muestra, se ha considerado que los docentes enseñen los niveles de educación básica regular. Asimismo, se han seleccionado a los

docentes que laboran en instituciones educativas privadas del distrito de San Juan de Lurigancho. Se consideraron los locales educativos de la IEP de SJL (Tabla 9).

**Tabla 9**

*Distribución de encuestas según niveles de educación detallado según locales educativos*

Niveles de enseñanza	N° de docentes	N° de cuestionarios
Inicial	495	45
Primaria	315	39
Secundaria	126	14
Inicial y primaria	1578	128
Primaria y secundaria	626	39
Inicial, primaria y secundaria	3534	197
Total	6674	462

*Nota:* Datos obtenidos de la muestra

Cabe resaltar que las encuestas fueron recopiladas en un total de 15 instituciones educativas privadas ubicadas en San Juan de Lurigancho que brindan los servicios de enseñanza en inicial, primaria y secundaria, la distribución fue de acuerdo a la Tabla 8.

### **3.4 Recolección de Datos**

La recolección de los datos implica el diseño del instrumento en su cuatro etapas y la aplicación del instrumento.

#### **3.4.1. Diseño del instrumento para obtener los datos**

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario estandarizado con tipo de preguntas cerradas. El instrumento estuvo compuesto por dos escalas que buscaban información del Clima Organizacional (CO) y la Gestión Educativa (GE). El diseño del instrumento se realizó en cuatro fases (a) diseño del cuestionario inicial, (b) la validación de jueces expertos, (c) la prueba piloto y (d) el diseño del instrumento final.

#### **Fase 1: Diseño del cuestionario inicial.**

Para la presente investigación se desarrolló como instrumento inicial un cuestionario, fue diseñado tomando en cuenta las implicaciones teóricas del Clima

Organizacional (CO) y la gestión educativa (GE), para medir el CO se utilizó las cuatro dimensiones del clima organizacional, liderazgo (Katz y Kahn, 1966; Brunet, 1987; Smith y Kolb, 1986; Alves, 2003; Bernal et al., 2015). La dimensión Motivación se tuvo en cuenta las investigaciones de (Likert, 1965; Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Segredo, 2011). La dimensión comunicación se tuvo en cuenta las investigaciones de (Likert, 1965; Brunet, 1987; Taylor y Bowers, 1972; Saborit y Ravelo, 2010; Manosalvas et al. 2015; Segredo et al., 2017; Charry, 2018) y para la dimensión de Relaciones Interpersonales se tuvo en cuenta las investigaciones de (Argyris, 1958; Segredo et al., 2017; Likert, 1965; Brunet, 1987; Saborit y Ravelo, 2010; Manosalvas et al., 2015).

En la gestión educativa se tuvo en cuenta la gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria (Alves, 2003; Stokowski et al., 2018); además de tener en cuenta a la (Unesco en Perú, 2011).

El instrumento inicial estuvo compuesto por 50 ítems, los cuales recopilaban características del encuestado (4 ítems), CO (27 ítems) y GE (19 ítems), el instrumento inicial se presenta en el Apéndice A.

- Características del encuestado(a): Esta sección de la encuesta registró información demográfica de los encuestados/as (sexo), antigüedad en el plantel (años de trabajo), nivel de enseñanza (inicial, primaria y secundaria) y situación laboral (estable y contratado).
- Clima organizacional: Se propone una escala con cuatro dimensiones: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Relaciones Interpersonales. La dimensión liderazgo fue medida por seis preguntas, motivación fue medida con nueve preguntas, comunicación con seis preguntas y relaciones interpersonales con seis preguntas (ver Tabla 10).

**Tabla 10***Ítems y códigos de la escala Clima Organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Código</b>	<b>Ítems</b>
<b>Liderazgo</b>	L1	¿El director se preocupa porque entiendan bien las tareas que se les asignan?
	L2	¿Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades laborales?
	L3	¿Cuenta usted con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?
	L4	¿Ud. Docente observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?
	L5	¿Respeto y admirar al director de la institución donde labora?
	L6	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?
<b>Motivación</b>	M1	¿En la institución donde labora se estimula al personal por realizar un excelente trabajo?
	M2	¿Reconocen el esfuerzo que usted realiza para cumplir con los objetivos institucionales?
	M3	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?
	M4	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde usted Labora?
	M5	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?
	M6	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?
	M7	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?
	M8	¿Premian a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?
	M9	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?
<b>Comunicación</b>	C1	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?
	C2	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?
	C3	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la Institución es adecuada?
	C4	¿Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución donde usted labora?
	C5	¿Existe intercambio de información entre el personal directivo y el personal administrativo?
	C6	¿Considera usted que en la institución donde labora se oculta información?
<b>Relaciones interpersonales</b>	RI 1	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?
	RI 2	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?

Dimensión	Código	Ítems
	RI 3	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?
	RI 4	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?
	RI 5	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?
	RI 6	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?

*Nota:* Datos obtenidos de las escalas.

- **Gestión Educativa:** Esta escala estuvo compuesta por cuatro dimensiones propuestas por la Representación de la Unesco en Perú (2011); Alves (2003) y Stokowski et al. (2018). Las dimensiones consideradas fueron: Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria. La dimensión gestión Institucional está compuesta por cinco ítems, gestión administrativa con cinco ítems, gestión pedagógica con cinco ítems y gestión comunitaria con cuatro ítems (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

*Ítems y códigos de la escala de Gestión Educativa*

Dimensión	Código	Ítems
Gestión Institucional	GI01	Los directivos dan a conocer las responsabilidades de los docentes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y ordenado
	GI02	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa
	GI03	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y cronogramadas oportunamente al inicio del año escolar
	GI04	Los directivos promueven la elección de los docentes más idóneos preparados para desempeñar las funciones de cada comisión
	GI05	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta entre docentes, administrativos y directivos
Gestión Administrativa	GA01	Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa
	GA02	Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, registros, entre otros.

Dimensión	Código	Ítems
	GA03	La dirección supervisa periódicamente el inventario de los bienes, muebles y enseres con el fin de atender eficientemente a los educandos
	GA04	La dirección asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa
	GA05	Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones
Gestión Pedagógica	GP01	La dirección coordina con los docentes para la planificación de los instrumentos de gestión de la institución.
	GP02	La dirección elabora y planifica con la plana docente la programación curricular entre otros documentos antes del inicio del año escolar.
	GP03	La dirección promueve, motiva y desarrolla el programa de tutoría y orientación educativa con los docentes en beneficio de los estudiantes.
	GP04	La dirección monitorea, supervisa y apoya a las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.
	GP05	La dirección promueve el trabajo en equipo a fin de lograr eficientemente los resultados pedagógicos y objetivos esperados.
Gestión Comunitaria	GC01	La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general.
	GC02	Los padres de familia participan activamente en las diversas actividades extracurriculares que organiza la institución educativa.
	GC03	La dirección desarrolla actividades de sensibilización a la familia, orientación, escuela para padres, jornadas y encuentros familiares entre otros.
	GC04	La dirección establece relaciones de cooperación e intercambio con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales como la municipalidad, centro de salud, comisaria, parroquia, entre otros.

Nota: Fuente, Representación de la Unesco en el Perú (2011)

## Fase 2: Validación de jueces expertos.

*Esta etapa estuvo dividida en cuatro partes:*

- En la primera parte se elaboró una carta de presentación a los expertos en la cual está el título de la investigación, el objetivo del estudio, la matriz metodológica, y una plantilla que permite recoger las respuestas de los validadores; la plantilla identifica los criterios de suficiencia, claridad, coherencia, relevancia y las

observaciones para que los validadores coloquen sus recomendaciones y sugerencias. (ver Apéndice D).

- En la segunda parte se elaboró una relación de expertos con sus datos personales, teniendo en cuenta su experiencia, que conozca de la administración de empresas y del sector educativo y que se encuentre laborando actualmente.
- En la tercera parte se enviaron las solicitudes a través de correos personales a los diferentes expertos del Perú y de los países de Europa y América Latina; teniendo en cuenta que conozcan del campo de la investigación, se obtuvo siete respuestas, donde dos de ellos indicaron que no contaban con el tiempo para realizar la evaluación y cinco expertos mostraron su interés de apoyar y realizar las evaluaciones correspondientes a los instrumentos de medición.
- En la cuarta parte se tuvo comunicación directa y seguimiento con los validadores para la entrega de los instrumentos; seguidamente se recibieron los resultados de los validadores a través de su correo personal; se agradeció por la evaluación, las recomendaciones y sugerencias que se realizaron, además, los expertos validadores se detallan en los siguientes párrafos (ver Apéndice B.3).

Los expertos especialistas se observan en la Tabla 12.

**Tabla 12**

*Relación de Expertos para la Validez de Contenido*

Nº	Juez	Cargo	Centro laboral
1	PhD. Sorangela Miranda Beltrán <a href="https://orcid.org/0000-0002-0886-2647">https://orcid.org/0000-0002-0886-2647</a>	Docente en la Universidad Externado de Colombia y la Universidad de Minuto de Dios (Colombia). PhD en Administración y Gestión de Planteles Educativos del (México). Dra. en Ciencias Sociales y Humanas de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia).	Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente CENID (México).
2	Dra. Leticia Fleig Dal Forro <a href="https://orcid.org/0000-0002-3102-8757">https://orcid.org/0000-0002-3102-8757</a>	Doctorado en Educación, especialidad en psicología de la educación, de la Universidad de Lisboa (Portugal).	Docente en la Universidad de Unicesumar (Brasil).

Nº	Juez	Cargo	Centro laboral
3	PhD. Sabina Valente <a href="https://orcid.org/0000-0003-2314-3744">https://orcid.org/0000-0003-2314-3744</a>	Investigadora en el Centro de Investigación en Educación y Psicología (CIEP) de la Universidad de Évora (Portugal).	Facultad de Ciencias Humanas Univ. de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal).
4	PhD. Inmaculada Martínez García <a href="http://orcid.org/0000-0002-4507-7410">http://orcid.org/0000-0002-4507-7410</a>	Doctor en la Universidad de Cádiz - Departamento de Psicología (España). PhD en Educación (2014) - Departamento de Metodología de la Investigación y Diagnóstico en Educación - por la Universidad de Sevilla (España).	Departamento de Investigación y Diagnóstico en Educación - por la Universidad de Sevilla (España).
5	PhD. José Antonio Chou Flores <a href="https://orcid.org/0000-0001-9903-9260">https://orcid.org/0000-0001-9903-9260</a> .	Director de Administración y Finanzas. Administración y finanzas, MBA Université du Quebec at Montreal UQAM., Magíster en Administración ESAN/Standford.	Universidad privada San Ignacio de Loyola USIL.

Después de obtener la calificación de cada uno de los expertos se procedió a estimar el coeficiente de V de Aiken, que cuantifica la importancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las puntuaciones emitido por una cantidad determinada de jueces. Este coeficiente varía entre 0 y 1; cuando el valor está más cerca de 1, entonces el ítem en cuestión tendrá mayor validez de contenido (Aiken, 1985).

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

V= Coeficiente de Aiken  
N= Número de jueces

S= Sumatoria de los valores asignados  
C= Número de valores

En la Tabla 13, se observa el coeficiente V de Aiken en cada ítem de la escala Clima organizacional, según los criterios de evaluación. Los coeficientes solo reportaron que el ítem C4 presento un coeficiente V igual a uno; es decir, todos los expertos opinaron que este ítem tiene un alto nivel de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

Los ítems que componen la dimensión liderazgo tuvieron puntajes de 0.89 a 0.98, para la dimensión motivación los puntajes estuvieron entre 0.78 a 0.99, para la dimensión comunicación los puntajes estuvieron entre 0.88 a 1 y para la dimensión relaciones interpersonales desde 0.79 al 0.96.

**Tabla 13***Coefficiente V de Aiken de los ítems escala Clima Organizacional*

Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
L1	0.95	0.95	0.95	0.80	0.91
L2	1.00	0.90	1.00	1.00	0.98
L3	1.00	0.85	0.95	0.95	0.94
L4	0.95	0.85	0.90	0.85	0.89
L5	1.00	0.95	0.95	0.90	0.95
L6	1.00	0.90	0.85	1.00	0.94
M1	1.00	0.90	0.90	0.90	0.93
M2	0.95	1.00	1.00	0.95	0.98
M3	1.00	1.00	0.95	1.00	0.99
M4	1.00	0.90	1.00	0.95	0.96
M5	1.00	1.00	0.95	0.95	0.98
M6	1.00	0.95	0.85	0.85	0.91
M7	0.80	0.70	0.80	0.80	0.78
M8	0.90	0.80	0.85	0.90	0.86
M9	0.90	0.90	0.95	0.95	0.93
C1	0.95	0.85	0.95	0.85	0.90
C2	0.95	0.95	0.95	1.00	0.96
C3	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90
C4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
C5	0.95	0.95	0.95	1.00	0.96
C6	0.90	0.85	0.85	0.90	0.88
RI 1	1.00	0.95	0.95	0.95	0.96
RI 2	0.90	0.70	0.75	1.00	0.84
RI 3	0.95	0.60	0.75	0.85	0.79
RI 4	0.95	0.85	0.95	0.95	0.93
RI 5	1.00	0.95	0.95	0.90	0.95
RI 6	0.95	0.95	0.95	0.90	0.94

*Nota:* Datos obtenidos de respuestas emitidas por cinco jueces expertos.

Luego se evaluó el coeficiente V de Aiken para la escala Gestión Educativa. A diferencia de la escala de clima organizacional, la escala gestión educativa presentó seis ítems con coeficientes iguales a 1 (GI03, GA02, GP01, GP02, GP03, y GC01); es decir, que todos los expertos opinaron que estos ítems tienen un alto nivel de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia; el mínimo puntaje fue de 0.88. (ver Tabla 14).

**Tabla 14***Coefficiente V De Aiken de los ítems de la Escala de Gestión Educativa*

Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
GI01	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90
GI02	0.95	0.85	0.95	0.80	0.89
GI03	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GI04	0.90	0.85	0.85	0.90	0.88
GI05	0.95	0.95	0.95	1.00	0.96
GA01	1.00	0.90	1.00	1.00	0.98
GA02	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GA03	0.90	1.00	1.00	0.95	0.96
GA04	0.95	1.00	1.00	1.00	0.99
GA05	0.95	0.95	1.00	1.00	0.98
GP01	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GP02	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GP03	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GP04	0.95	1.00	0.95	1.00	0.98
GP05	0.95	0.95	1.00	1.00	0.98
GC01	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GC02	0.95	0.95	1.00	1.00	0.98
GC03	1.00	0.95	1.00	1.00	0.99
GC04	0.95	1.00	1.00	1.00	0.99

*Nota:* Datos obtenidos de respuestas emitidas por cinco jueces expertos.

Posteriormente se calculó el coeficiente V de Aiken en cada dimensión de las escalas clima organizacional y gestión educativa, según los criterios de evaluación. Para la escala CO los coeficientes V estuvieron entre 0.90 a 0.93, mientras que para la escala GE los valores fluctuaron de 0.93 a 0.99, la mayor parte de coeficientes estuvieron cercanos a uno; eso significa que las dimensiones tienen un alto nivel de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Coefficiente V de Aiken por dimensiones de las escalas clima organizacional y gestión educativa*

<b>Dimensiones</b>	<b>Suficiencia</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Total</b>
L	0.98	0.90	0.93	0.92	0.93
M	0.95	0.91	0.92	0.92	0.92
C	0.94	0.92	0.93	0.94	0.93
RI	0.96	0.83	0.88	0.93	0.90
GI	0.94	0.91	0.93	0.92	0.93
GA	0.96	0.97	1.00	0.99	0.98
GP	0.98	0.99	0.99	1.00	0.99
GO	0.98	0.98	1.00	1.00	0.99

*Nota:* Datos obtenidos de respuestas emitidas por cinco jueces expertos.

Finalmente se estimaron el coeficiente V de Aiken para las escalas en estudio, siendo la escala de Gestión Educativa la que tiene un valor de coeficiente más cercano a 1 (ver Tabla 16).

**Tabla 16**

*Coefficiente V de Aiken por escalas clima organizacional y gestión educativa*

<b>Escala</b>	<b>Suficiencia</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Total</b>
CO	0.96	0.89	0.92	0.93	0.92
GE	0.96	0.96	0.98	0.98	0.97

*Nota:* Datos obtenidos de respuestas emitidas por cinco jueces expertos.

Las observaciones que brindaron los expertos especialistas se resumen en tres puntos:

- Se recomendó agregar 5 preguntas: 2 para la dimensión Liderazgo, 2 para la dimensión Motivación, y 1 ítem para la dimensión comunicación.
- Se recomendó agregar 1 pregunta a la dimensión gestión pedagógica.
- Asimismo, todos los expertos recomendaron levantar las observaciones y aplicar el cuestionario.

### **Fase 3: Prueba piloto.**

Después del proceso de validación de contenido, resultante de la fase anterior por parte de los jueces, y previo a la recolección de datos, se realizó una prueba piloto con el fin de obtener la fiabilidad de las escalas.

La prueba piloto se llevó a cabo entre el 20 de mayo al 15 de junio del 2019, y participaron 22 docentes de diferentes instituciones educativas privadas que ofrecen los servicios de educación básica regular y están ubicadas en San Juan de Lurigancho. El instrumento aplicado constó de 3 partes, las cuales recopilaron las características del encuestado, el clima organizacional y la gestión educativa.

Cabe resaltar que el cuestionario de la prueba piloto incluyó las observaciones de los validadores expertos y este constó de 56 ítems: características del encuestado (4 ítems), clima organizacional (32 ítems) y gestión educativa (20 ítems); el tiempo de los encuestados fue entre 20 a 25 minutos.

Hernández, et al. (2010) comentan que es importante realizar la prueba piloto a una pequeña muestra que cumpla con los criterios de inclusión. Asimismo, la prueba piloto debe incluir la información que permita probar redacción, secuencia, forma, distribución, dificultad y otras características del instrumento.

Posteriormente se procedió a la estimación de la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, según Hair et al. (2014) el parámetro mínimo del Alpha de Cronbach es 0.706. Las escalas en estudio clima organizacional y gestión educativa alcanzaron una fiabilidad aceptable, los Alpha de ambas escalas superaron el 0.706, así como cada una de sus dimensiones, como se observa en la Tabla 17 y Tabla 18.

**Tabla 17***Alpha de Cronbach de la escala clima organizacional - prueba piloto*

Dimensiones	Nº de Ítems	Alpha de Cronbach
Liderazgo	8	0.853
Motivación	11	0.796
Comunicación	7	0.755
Relaciones interpersonales	6	0.716
Clima organizacional	32	0.899

*Nota:* Datos obtenidos de respuestas de 22 docentes.**Tabla 18***Alpha de Cronbach de la escala gestión educativa - prueba piloto*

Dimensiones	Nº de Ítems	Alpha de Cronbach
Gestión institucional	5	0.718
Gestión administrativa	5	0.814
Gestión pedagógica	6	0.855
Gestión comunitaria	4	0.710
Gestión Educativa	20	0.915

*Nota:* Datos obtenidos de respuestas de 22 docentes.**Fase 4: Diseño del instrumento final.**

Culminada la prueba piloto, el instrumento quedo listo para ser aplicado a la muestra.

El instrumento estuvo compuesto de 56 preguntas, que recabaron características del encuestado (4 ítems), clima organizacional (32 ítems), y gestión educativa (20 ítems). Para ver más detalles ver el apéndice B. El instrumento estuvo estructurado en 4 partes, tal como se muestra en la Tabla 19.

**Tabla 19**

*Descripción de la presentación y estructura de los instrumentos para medir el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en las instituciones educativas*

Partes del instrumento	Descripción
Presentación	En la primera parte se redactó la presentación indicando claramente el objetivo del instrumento, con la intención de recolectar los datos para la investigación, también quedó claro la naturaleza de confiabilidad, además se indicó cordialmente que contestaran todas las preguntas con sinceridad, si deseaban retirarse antes de culminar lo podrían hacer. Se tuvo la aceptación de los docentes en colaborar con las respuestas.
Características del encuestado	Esta sección de la encuesta registró información demográfica de los encuestados (sexo), antigüedad en el plantel (años de trabajo), nivel de enseñanza (inicial, primaria y secundaria) y situación laboral (estable y contratado).
Clima organizacional	Compuesto por 32 ítems, diseñados todos los ítems en una escala de Likert, la dimensión liderazgo compuesto por ocho ítems, la dimensión motivación por once ítems, la dimensión comunicación por siete ítems y la dimensión relaciones interpersonales por seis ítems.
Gestión educativa	Compuesto por 20 ítems, igual diseñado todos los ítems en una escala de Likert, la dimensión Gestión Institucional conformado por cinco ítems, la dimensión gestión administrativa compuesta por cinco ítems, la dimensión Gestión Pedagógica compuesta por seis ítems y la dimensión gestión comunitaria compuesta por cuatro ítems.

### **3.4.2 Aplicación del instrumento**

El instrumento final fue aplicado a docentes que laboran en Instituciones Educativas Privadas (IEP) que brindan el servicio de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria) ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho. El cuestionario fue aplicado con la técnica de autoreporte, el acceso fue de manera directa, se acudió a las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de San Juan De Lurigancho.

El trabajo en campo estuvo conformado por seis personas, la investigadora principal y cinco encuestadoras las cuales fueron capacitadas previamente, en todo momento se pidió el consentimiento informado.

### **3.4.3 Trabajo de campo**

El trabajo de campo se dividió en 3 etapas. Primero se enviaron oficios a los directores/as de las instituciones educativas privadas que ofrecen el servicio de educación básica regular y que ofrecen los servicios en los tres niveles de enseñanza: inicial, primaria y secundaria. Los directores que respondieron dieron su consentimiento para que el equipo aplique los cuestionarios al finalizar las reuniones de coordinación interna de la Institución, específicamente en el horario de salida.

La segunda etapa, fue realizar los cronogramas de trabajo en campo, de acuerdo con los días de reuniones de coordinación, los cuales debían ser distribuidos entre el 20 de junio al 30 de Julio del año 2019. Asimismo, se mantuvo constante comunicación con los directores, con el fin de que se brindaran las fechas, para la aplicación del instrumento.

La tercera etapa, fue seleccionar y capacitar a cinco personas para el apoyo de la aplicación de encuestas. Se les detalló el marco del estudio, cuales iban a ser sus funciones durante la aplicación y como iba a ser la aplicación de la encuesta.

Finalmente, la aplicación del cuestionario se realizó de manera directa a los docentes, las instituciones facilitaron el ambiente para el llenado del cuestionario (aula). Cabe resaltar que se llegó a cada docente dando las recomendaciones e indicando el objetivo de la investigación.

Al iniciar la encuesta se especificó claramente los objetivos de la encuesta. Asimismo, se les indicaba a los docentes que el cuestionario era anónimo y voluntario, además se les indicó que todas sus respuestas iban a ser analizadas de manera global con el fin de mantener la privacidad de sus respuestas y la ética sería un compromiso. Asimismo, se instó a que si tenían dudas podrían hacer preguntas. Finalmente, se les indicaba que podrían retirarse al finalizar la encuesta y se les agradecía por su apoyo. Se les obsequio una libreta y un lapicero a cada docente que apoyo con el llenado del cuestionario; se

superviso permanentemente a los cinco colaboradores midiendo su producción en el trabajo de las encuestas.

La duración del desarrollo del cuestionario por parte de los docentes fue aproximadamente de 20 a 25 minutos incluida las instrucciones, explicaciones y recomendaciones. Participaron docentes de inicial, primaria y secundaria, los participantes no colocaron su nombre u alguna marca que permitiera identificarlos. El cuestionario fue anónimo para garantizar la confiabilidad y privacidad de estos, teniendo en cuenta que los instrumentos antes de ser aplicado para la recolección de los datos se tuvieron en cuenta dos características fundamentales: la validez y la confiabilidad. Al final se logró aplicar la encuesta a 382 docentes.

### **3.5 Procesamiento y Análisis de Datos**

#### **3.5.1 *Procesamiento de Datos***

Una vez concluido el trabajo de campo, se procedió a realizar el procesamiento de datos. Para ello, se construyó una matriz tipo R, donde los casos son los encuestados (filas) y las preguntas son las columnas (ítems). Asimismo, los datos obtenidos pasaron tres procedimientos de verificación: Primero, se revisaron los datos faltantes en cada encuestado y aquellos que tenían omisiones más del 50% se procedió a omitir de los posteriores análisis. Segundo, con el fin de verificar la correcta tabulación en la base de datos se seleccionó aleatoriamente una encuesta y se verificó con la base de datos. Tercero, se analizaron la duplicidad de casos (encuestas completas, detección de patrones) con la finalidad de obtener los datos completos.

#### **3.5.2 *Análisis de datos***

El procesamiento de datos correspondió a realizar un análisis descriptivo con el software SPSS Versión 26; y el modelamiento de ecuaciones estructurales con el software

SMARTPLS Versión 3.3.3, donde previamente se verificó el supuesto de normalidad multivariada con el software R versión 4.0.3 utilizando la librería MVN del paquete MVN.

**3.5.2.1. Análisis descriptivo.** Con la finalidad de presentar la información de una manera directa y sencilla de comprender y sobretodo facilitar la interpretación de los datos se realizó el análisis descriptivo univariado en función de la naturaleza de cada variable. En las variables de intervalo y razón se estiman medidas de tendencia central (media, mediana y moda), medidas de variabilidad (mínimo, máximo, rango, desviación estándar y varianza), y medidas de distribución (asimetría, curtosis y prueba de normalidad); mientras que en las variables nominales y ordinales se estiman distintas formas de frecuencias (relativas, absolutas, y acumuladas).

**3.5.2.2. Análisis mediante modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (SEM – PLS).** La técnica puede ser usada para explicar y predecir resultados. Esta metodología consta de nueve etapas (1) especificación del modelo estructural, (2) especificación del modelo de medida, (3) recolección de datos y examinación, (4) estimación del modelo, (5) evaluación de medidas formativas, (6) evaluación de medidas reflectivas, (7) evaluación del modelo estructural, (8) análisis avanzados e (9) interpretación de resultados (Hair et al. 2017).

#### ***Especificación del modelo estructural.***

Según Hair et al. (2017) señala que el modelo estructural se especifica luego del modelo de medida e implica establecer las secuencias y las relaciones entre las variables latentes. Las secuencias de las variables latentes consisten en identificar las variables exógenas y endógenas. Las variables exógenas son variables independientes y solo tienen flechas que señalan hacia fuera de ellas; mientras que las variables endógenas son variables

dependientes y tiene una flecha que apunta hacia ellas. Para establecer esta secuencia se requiere basarse en la teoría, lógica y experiencia práctica observada del investigador.

Las relaciones entre las variables pueden ser simples o complejas. Una relación simple sucede solamente entre dos constructos ( $X \rightarrow Y$ ); mientras que una relación compleja ocurre entre más de dos variables ( $X \rightarrow Z \rightarrow W \rightarrow Y$ ) y puede ser de mediación o moderación. La relación de mediación se presenta cuando una o más variables ( $Z$  y  $W$ ) intervienen en la relación de dos variables ( $X \rightarrow Y$ ); mientras que la relación de moderación ocurre cuando la relación de dos variables ( $X \rightarrow Y$ ) o más ( $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ ) es distinto significativamente según los niveles de otra variable externa ( $W$ ).

### ***Especificación del modelo de medida.***

El modelo de medida de un SEM puede tener constructos puramente reflexivos, puramente formativo, o algunos constructos formativos y otros reflexivos.

Valdivieso (2013) indica que en el modelo de medida formativo los constructos latentes están compuestos por indicadores de medida que son causa o antecedente del constructo, y cada indicador representa una dimensión del significado de la variable latente; eliminar un indicador significa que la variable pierde parte de su significado, de ahí la importancia de que los indicadores causen el constructo. Por su parte, Bollen (1989) señala que en el modelo de medida reflectivo los indicadores de la variable latente son competitivos entre sí y representan manifestaciones de la variable latente (la variable latente es la causa de las medidas observadas); un cambio en aquella será reflejado en todos sus indicadores. Por otra parte, el modelo de medida puede ser de un único nivel (orden inferior), o de muchos niveles (orden superior). Según Ringle et al. (2012) indican que cuando el modelo de medida tiene orden superior, existen dos enfoques más

destacados para la especificación y estimación de estos constructos y estos son: el enfoque de los ítems repetidos y el enfoque de dos etapas.

Según Lohmöller (1989) señala que el enfoque de ítems repetidos asigna los indicadores de los componentes de orden inferior al componente de orden superior. De acuerdo con Sarstedt et al. (2019) este enfoque resulta fácil de aplicar en PLS-SEM; no obstante, su uso se vuelve problemático cuando un constructo de orden superior reflexivo-formativo y formativo-formativo también sirve como un constructo dependiente en un modelo de ruta. Así mismo, Wetzels et al. (2009) manifiestan que el enfoque de dos etapas es una alternativa al enfoque de indicadores repetidos. De acuerdo con Ringle et al. (2012) este enfoque tiene dos versiones y estos son:

- El enfoque integrado de dos etapas: corresponde al enfoque estándar de indicadores repetidos y consiste en: guardar los puntajes de todos los constructos en el modelo de medida de orden inferior y agregar como nuevas variables al conjunto de datos; luego, estos puntajes se utilizan como indicadores en el modelo de medición de constructo de orden superior.
- El enfoque de dos etapas disjunto: considera solo los componentes de orden inferior del constructo de orden superior en el modelo de ruta; estos están directamente relacionados con todos los demás constructos con los que el constructo de orden superior está relacionado teóricamente, consisten en: guardar las puntuaciones de los constructos solamente de los componentes de orden inferior y luego estos puntajes se utilizan para medir el constructo de orden superior.

### ***Recolección de datos y examinación.***

La matriz de datos se analizó bajo dos criterios, y estos son: (a) El tamaño de muestra, (b) la redundancia entre las variables observables, y (c) La normalidad de los datos.

#### ***Tamaño de la muestra.***

El tamaño de muestra en el SEM debe ser al menos 200 casos; si el modelo tiene cinco o más factores, tres o más ítems por factores, y con comunalidades por ítems mayor a 0.60, se puede tener una muestra de 100 casos Hair et al. (2014); en un AFC se debe tener cinco casos por parámetros (Worthington y Whittaker, 2006); una muestra ideal está conformado de 20 casos por parámetro (Kline, 2011); una muestra concreto es de 8 casos por el total de las variables que resulta al sumar los ítems con los factores latentes (Catena et al. 2003); si se desea minimizar el problema de normalidad multivariable se debe tener una muestra de 15 casos por variable observable (Hair et al., 2014); en caso de querer estimar un tamaño de efecto deseado, se debe elegir la potencia estadística para determinar el tamaño de muestra adecuado (Vargas y Mora, 2017).

#### ***Redundancia entre las variables observables.***

La redundancia de las variables observables se mide a través de las correlaciones bivariados; cuando esta correlación es superior de 0.85, entonces los indicadores tienen problemas de redundancia (Kline, 2005), y se debe retirar del análisis uno de los indicadores que está causando el problema de la redundancia.

#### ***Normalidad de los datos.***

La normalidad multivariada de los datos es necesario para la estimación de parámetros de algunos métodos con la finalidad de obtener resultados no sesgados. Existen distintos métodos para su comprobación, por ejemplo: la prueba de Royston usa el estadístico de Shapiro-Francia si la curtosis es mayor a 3 (distribuciones leptocúrticas), de caso contrario usa el estadístico de Shapiro Shapiro-Wilk (distribuciones platicúrticas); la

prueba de Mardia que utiliza el estadístico de la asimetría y curtosis para comprobar si los datos son simétricos y mesocúrticos (Porras, 2016).

### ***Estimación del modelo.***

En la modelación con ecuaciones estructurales (SEM) existen dos enfoques: El primero basado en las estructuras de covarianzas (CB-SEM), y la segunda basada en el análisis de las varianzas (PLS-SEM)

Levy y Varela (2006) recomiendan el uso del CB-SEM cuando existen teorías previas sobre el tema de investigación, lo que permitirá obtener un modelo teórico a partir del cual se especificará el dominio de los conceptos analizados y sus relaciones; además este enfoque exige el cumplimiento de la normalidad de los datos y el tamaño de muestra adecuado, por lo que se considera una técnica paramétrica. Por lo anterior, Falk y Miller (1992) definieron a esta metodología como un sistema confirmatorio y cerrado.

Hair et al. (2017) afirma que la modelación PLS-SEM no requiere de las condiciones exigidas por la tradicional modelación CB-SEM respecto a la normalidad de los datos y tamaño de la muestra en referencia a las variables observadas; es decir, utilizan pruebas no paramétricas. Así mismo, este enfoque puede ser usada tanto para la investigación explicativa (confirmatoria) como para la predictiva (exploratoria).

Al respecto Shmueli y Koppius (2011), indican que en un modelo explicativo se comprueba las hipótesis causales que especifiquen cómo y por qué cierto fenómeno empírico ocurre; mientras que en un modelo predictivo se pretende predecir nuevas o futuras observaciones o escenarios, ya sea en estudios transversales o longitudinales

### ***Evaluación de las medidas reflexivas.***

La evaluación del modelo externo o modelo de medida permitirá asegurar que los constructos latentes presenten suficiente validez y fiabilidad para conducir a conclusiones acertadas de las hipótesis de investigación (Santisteban, 2009).

La validez es el grado en que los indicadores de un constructo latente realmente miden lo que pretende medir (Santisteban, 2009). Existe tres tipos de validez: de contenido, de criterio y de constructo. Según Vara (2015) la validez de constructo mide el grado en el que los indicadores del constructo latente reflejen la teoría que miden o registran, de esta forma ayuda garantizar que los indicadores empleados representen el concepto teórico del constructo. Según Hair et al. (2017) la validez de constructo se evalúa a través de la validez discriminante (un indicador no debe tener alta correlación con constructos del modelo) y validez convergente (un indicador debe tener una correlación alta con su constructo). Los estadísticos a través del cual se evalúa la validez convergente y discriminante se muestran en la Tabla 20.

**Tabla 20**

*Estadísticos y valores referenciales de la validez convergente y discriminante del modelo de medida reflexivo*

Validez	Estadístico	Valor referencial	Autor
Convergente	$\lambda$	[0.4 – 0.7) -> Eliminar ítem si mejora la $\omega$	Hair et al (2019)
	$\lambda^2$	$\geq 0.7$ -> Se mantiene el ítem	
	AVE	$\geq 0.5$	Hair et al (2019)
	Fornell-Larcker	$\geq 0.5$	Hair et al (2019)
Discriminante		$\sqrt{AVE}$ de un factor debe ser mayor a las correlaciones existentes de esta con los demás factores del modelo	Hair et al (2019)
	HTMT	< 0.9	Henseler et al (2015)
	cargas cruzadas	las correlaciones de un ítem con su factor deben ser mayor a las correlaciones del mismo ítem con otros factores del modelo	Hair et al (2019)

*Nota:*  $\lambda$ : Cargas factoriales;  $\lambda^2$ : Varianza explicada; AVE: Varianza promedio explicada; HTMT: Heterotrait Monotrait Ratio.

La fiabilidad es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto u objeto genera resultados o mediciones semejantes. Existen diversas formas de valoración de la fiabilidad de un constructo latente: consistencia interna o homogeneidad, estabilidad temporal (método test-retest) y formas equivalentes de la prueba (Santisteban,

2009). La consistencia interna se basa en las correlaciones entre distintos ítems dentro de la misma prueba; los estadísticos a través del cual se evalúa la confiabilidad por el método de consistencia interna como se muestran en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Estadísticos y valores referenciales de la consistencia interna del modelo de medida reflexivo*

Coeficientes	Valor referencial	Interpretación	Autor
$\alpha$ y $\omega$	< 0.6	Inaceptable	
	[0.6 – 0.7]	Aceptables	
	(0.7 – 0.9]	Satisfactorio	Hair et al (2019)
	(0.9 – 0.95]	No deseable	
	> 0.95	No deseable definitivamente	

*Nota:*  $\alpha$ : Coeficiente Alpha de Cronbach y  $\omega$ : Coeficiente de confiabilidad compuesta.

### ***Evaluación del modelo estructural.***

La evaluación del modelo estructural se realiza luego de tener un modelo de medida valido y confiable. Según Hair et al. (2017) señala que el procedimiento para la evaluación del modelo estructural consta de cinco etapas: Colinealidad, Coeficiente de ruta o beta estandarizado ( $\beta$ ), Coeficiente de determinación ( $R^2$ ), Tamaño del efecto ( $f^2$ ), Relevancia predictiva ( $Q^2$ ). También se deben evaluar la importancia de las variables predictoras.

- Colinealidad de las variables predictoras: Según Hair et al. (2017) indica que para evaluar la colinealidad se emplean el método de Tolerancia (TOL), que representa la cantidad de varianza no explicada del constructo latente ( $TOL=1-R^2_x$ ) y el Factor de Inflación de la Varianza (FIV), que mide hasta qué punto la varianza de un coeficiente de regresión estimado se incrementa a causa de la colinealidad ( $FIV=1/TOL$ ). Los valores del FIV deberían estar por debajo de 5 y la tolerancia (TOL) menos que 0.20 para que los constructos latentes predictivos no presenten problemas de colinealidad.

- Coeficiente beta estandarizado ( $\beta$ ): Según Hair et al. (2017) el coeficiente de ruta representa las relaciones hipotéticas especificadas, y tienen valores estandarizados entre -1 y +1; cuando  $\beta$  tiende a +1 o -1 la relación se hace más fuerte positiva o negativamente y la variable predictora se hace más importante para explicar la variable endógena. No obstante, cuando  $\beta$  es más cercano a cero la relación es débil, y por consiguiente la variable predictora pierde importancia en la explicación de la variable endógena.

De acuerdo con Hair et al. (2014) la significancia del coeficiente beta estandarizado no se puede establecer por procedimientos paramétricos, dado que los datos carecen de distribución normal; sin embargo, una solución a ese problema es la aplicación de un procedimiento bootstrapping no paramétrico.

- Coeficiente de determinación ( $R^2$ ): Según Henseler et al. (2012) el coeficiente de determinación representa la cantidad de varianza explicada de las variables predictoras sobre la variable endógena y miden el poder predictivo del modelo. Los valores de este coeficiente varían entre 0 a 1, no existe reglas generales para aceptar los valores del  $R^2$ , dependerá de la complejidad del modelo y la disciplina de la investigación. Por ejemplo, en marketing se estableció una regla aproximada con respecto a un  $R^2$ , los valores de 0.75, 0.50 y 0.25 son considerados como precisión sustanciales, moderados y débiles, respectivamente.

De acuerdo con Hair et al. (2017) Manifiestan que el  $R^2$  tiende a aumentar cuando se incluye un constructo exógeno que no tienen relación significativa con el constructo endógeno. Para tal caso, una opción es emplear el coeficiente de determinación ajustado ( $R^2_{adj}$ ), que se utiliza como un criterio para evitar el sesgo hacia modelos complejos con muchos constructos exógenos.

- **Tamaño de efecto ( $f^2$ ):** Según Hair et al. (2017) el tamaño de efecto mide en cuanto cambia el  $R^2$  cuando se omite una variable predictora del modelo especificado en el modelo. Por consiguiente, el  $f^2$  valora el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un constructo endógeno en términos de  $R^2$ . De acuerdo con Cohen (1988) señala que, para determinar el tamaño de efecto, se considera como regla general los siguientes valores de  $0.02 \leq f^2 < 0.15$ , efectos pequeños;  $0.15 \leq f^2 < 0.35$ , efectos moderados;  $f^2 \geq 0.35$ , efectos grandes.
- **Relevancia predictiva ( $Q^2$ ):** Según Hair et al. (2017) señalan que adicional al  $R^2$  se debe valorar el  $Q^2$ , que mide la relevancia predictiva conjunta de las variables predictoras en el modelo estructural. Chin (1998) indica que el valor del  $Q^2$  debe ser superior a cero; y Hair et al. (2017) considera como regla general los siguientes valores de 0.02, relevancia pequeña; 0.15 relevancia media; y 0.35, relevancia grande.
- **Mapa de importancia rendimiento:** Evalúa los constructos predictores que deben ser potencializados. Es muy útil para generar el análisis de rendimiento versus importancia para una aplicación práctica de los estudios (Ringle y Sarstedt, 2016). La técnica está compuesta de dos ejes: el eje Y corresponde al rendimiento de los constructos predictoras y para su estimación los valores de los ítems son reordenadas en un intervalo de 0 a 100 permitiendo una comprensión más sencilla; el eje X es la importancia de las variables predictoras ubicando los principales atributos para un determinado problema, y para su estimación deben observarse los valores de Beta, sumando las relaciones directas e indirectas (efecto total) que llevan hasta la variable dependiente.

## Evaluación del ajuste global

Lohmöller (1989) afirma que “algunas medidas de ajuste implican suposiciones restrictivas sobre las covarianzas residuales, lo que PLS-SEM no implica al estimar el modelo”. Por ello Hair et al. (2017) menciona que “Los investigadores deben ser muy cautelosos al informar y utilizar el ajuste del modelo en PLS-SEM”. Los índices que se verifican en el ajuste global se muestran en la Tabla 22.

**Tabla 22.**

*Estadístico de evaluación del ajuste global del modelo*

Estadístico	Valor referencial	Fuentes
Raíz media cuadrática estandarizada residual (SRMR)	El $IC_{\text{superior}}$ obtenido por Bootstrap debe ser mayor que el valor original	Hu y Bentler, 1999
distancia euclidiana al cuadrado (d_uls)	El $IC_{\text{superior}}$ obtenido por Bootstrap debe ser mayor que el valor original	Dijkstra y Henseler (2015).
distancia geodésica (d_G)	El $IC_{\text{superior}}$ obtenido por Bootstrap debe ser mayor que el valor original	Dijkstra y Henseler (2015).

## Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados. Primero se hace la descripción estadística de los ítems y dimensiones, posteriormente se detalla el análisis mediante modelos de ecuaciones estructurales y la comprobación de la hipótesis de la investigación. Además, se discutieron los resultados encontrados y se presentaron las conclusiones de la investigación.

### 4.1 Descripción Estadística de los Datos

#### 4.1.1 Descripción de los ítems de la escala Gestión

En la Tabla 23 se realiza un análisis descriptivo univariado de los ítems de la escala gestión, donde se encontraron los siguientes resultados:

En la medida de tendencia central los ítems ge.gp.15 y ge.gp.16 fueron los mejores valoradas por tener medias superiores; no obstante medianas iguales entre los ítems. En cuanto a la variabilidad, el ítem ge.gi.1 fue más discriminativo por tener una mayor desviación estándar; no obstante valores iguales de mínimos y máximos. En relación a la distribución, los ítems tuvieron una asimetría negativa (bien valoradas) y presentaron una curtosis platicúrtica (buena variabilidad de respuestas contestadas).

Así mismo, al analizar la normalidad se encontró que los ítems carecen de distribución normal.

**Tabla 23**

*Medidas descriptivas de los ítems de la escala gestión obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.*

Ítems	Tendencia central		Variabilidad			Distribución		
	Media	Mediana	Mín	Max	SD	Curtosis	Asimetría	Normalidad
ge.gi.1	2.645	3	1	4	1.187	-1.433	-0.291	0.000
ge.gi.2	2.621	3	1	4	0.934	-0.803	-0.229	0.000
ge.gi.3	2.792	3	1	4	0.963	-0.861	-0.336	0.000
ge.gi.4	2.534	3	1	4	1.069	-1.240	-0.063	0.000
ge.gi.5	2.539	3	1	4	1.024	-1.120	-0.077	0.000
ge.ga.6	2.879	3	1	4	0.859	-0.720	-0.265	0.000
ge.ga.7	2.824	3	1	4	0.905	-0.858	-0.222	0.000
ge.ga.8	2.800	3	1	4	0.863	-0.645	-0.244	0.000

Ítems	Tendencia central		Variabilidad			Distribución		
	Media	Mediana	Min	Max	SD	Curtosis	Asimetría	Normalidad
ge.ga.9	2.826	3	1	4	0.859	-0.532	-0.333	0.000
ge.ga.10	2.842	3	1	4	0.910	-0.702	-0.356	0.000
ge.gp.11	2.832	3	1	4	0.881	-0.617	-0.336	0.000
ge.gp.12	2.887	3	1	4	0.976	-0.776	-0.487	0.000
ge.gp.13	2.889	3	1	4	0.879	-0.506	-0.437	0.000
ge.gp.14	2.803	3	1	4	0.979	-0.810	-0.424	0.000
ge.gp.15	2.950	3	1	4	0.865	-0.373	-0.517	0.000
ge.gp.16	2.950	3	1	4	0.871	-0.628	-0.407	0.000
ge.gc.17	2.618	3	1	4	1.126	-1.337	-0.208	0.000
ge.gc.18	2.784	3	1	4	0.795	-0.675	-0.035	0.000
ge.gc.19	2.829	3	1	4	0.929	-0.713	-0.385	0.000
ge.gc.20	2.774	3	1	4	0.924	-0.763	-0.299	0.000

*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados; Min: Mínimo; Max: Máximo; SD: Desviación estándar.

#### 4.1.2 Descripciones de los ítems de la escala clima organizacional

En la Tabla 24 se realiza un análisis descriptivo univariado de los ítems de la escala clima organizacional, donde se encontraron los siguientes resultados:

En la medida de tendencia central el ítem co.mot.13 fue la mejor valorada por tener media superior; no obstante medianas iguales entre los ítems.

En cuanto a la variabilidad, el ítem co.mot.12 fue más discriminativo por tener una mayor desviación estándar; no obstante valores iguales de mínimos y máximos.

En relación a la distribución, los ítems tuvieron una asimetría negativa (bien valoradas) y una curtosis platicurtica (buena variabilidad de respuestas contestadas). Así mismo, al analizar la normalidad se encontró que los ítems carecen de distribución normal.

**Tabla 24**

*Medidas descriptivas de los ítems de la escala clima organizacional obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.*

Ítems	Tendencia central		Variabilidad			Distribución		
	Media	Mediana	Min	Max	SD	Curtosis	Asimetría	Normalidad
co.lid.1	2.668	3	1	4	1.219	-1.513	-0.264	0.000
co.lid.2	2.700	3	1	4	0.764	-0.405	-0.072	0.000
co.lid.3	2.745	3	1	4	1.044	-1.083	-0.324	0.000
co.lid.4	2.847	3	1	4	0.911	-0.859	-0.260	0.000
co.lid.5	2.845	3	1	4	1.008	-0.881	-0.459	0.000
co.lid.6	2.721	3	1	4	0.927	-0.842	-0.194	0.000
co.lid.7	2.834	3	1	4	0.955	-0.953	-0.282	0.000

Ítems	Tendencia central		Variabilidad			Distribución		
	Media	Mediana	Min	Max	SD	Curtosis	Asimetría	Normalidad
co.lid.8	2.929	3	1	4	1.080	-0.969	-0.588	0.000
co.mot.9	2.703	3	1	4	0.981	-0.961	-0.233	0.000
co.mot.10	2.768	3	1	4	0.992	-0.986	-0.286	0.000
co.mot.11	2.718	3	1	4	0.991	-0.990	-0.243	0.000
co.mot.12	2.774	3	1	4	1.227	-1.484	-0.367	0.000
co.mot.13	2.921	3	1	4	1.093	-1.022	-0.572	0.000
co.mot.14	3.129	3	1	4	0.938	-0.266	-0.835	0.000
co.mot.15	2.821	3	1	4	0.894	-0.761	-0.261	0.000
co.mot.16	2.739	3	1	4	0.863	-0.602	-0.234	0.000
co.mot.17	2.913	3	1	4	0.976	-0.919	-0.421	0.000
co.mot.18	2.600	3	1	4	0.961	-0.934	-0.126	0.000
co.mot.19	2.305	2	1	4	1.064	-1.189	0.234	0.000
co.com.20	2.745	3	1	4	1.019	-0.993	-0.342	0.000
co.com.21	2.739	3	1	4	0.893	-0.600	-0.331	0.000
co.com.22	2.816	3	1	4	0.842	-0.574	-0.252	0.000
co.com.23	2.832	3	1	4	0.860	-0.567	-0.316	0.000
co.com.24	2.913	3	1	4	0.868	-0.538	-0.413	0.000
co.com.25	2.682	3	1	4	0.938	-0.765	-0.305	0.000
co.com.26	3.026	3	1	4	0.876	-0.673	-0.475	0.000
co.ri.27	2.837	3	1	4	0.951	-0.795	-0.387	0.000
co.ri.28	2.924	3	1	4	0.974	-0.706	-0.549	0.000
co.ri.29	2.697	3	1	4	0.960	-0.904	-0.223	0.000
co.ri.30	2.787	3	1	4	0.920	-0.686	-0.358	0.000
co.ri.31	2.763	3	1	4	0.982	-0.943	-0.297	0.000
co.ri.32	2.434	2	1	4	1.146	-1.428	0.052	0.000

*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados; Min: Mínimo; Max: Máximo; SD: Desviación estándar.

#### **4.1.3 Descripción de las dimensiones de la escala clima organizacional y gestión**

Los puntajes de las dimensiones para cada encuestado se estimaron en base a la media aritmética de sus ítems luego de establecer la validez y fiabilidad del modelo de medida. Luego se estimaron en cada dimensión los estadísticos descriptivos que se observan en la Tabla 25.

En la medida de tendencia central la dimensión Gestión Pedagógica fue la mejor valorada por tener media superior; no obstante medianas iguales con las dimensiones Gestión Administrativas y Relaciones Interpersonales. En cuanto a la variabilidad, la dimensión Gestión institucional fue más discriminativo por tener una mayor desviación estándar; no obstante valores iguales de mínimos y máximos entre las dimensiones.

En relación a la distribución, las dimensiones tuvieron una asimetría negativa (bien valoradas) y una curtosis platicurtica (buena variabilidad de respuestas contestadas).

Así mismo, al analizar la normalidad se encontró que las dimensiones carecen de distribución normal.

**Tabla 25**

*Medidas descriptivas de las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.*

Ítems	Tendencia central		Variabilidad			Distribución		
	Media	Mediana	Min	Max	SD	Curtosis	Asimetría	Normalidad
LID	2.761	2.800	1	4	0.765	-0.157	-0.967	0.000
COM	2.797	2.667	1	4	0.676	-0.151	-0.542	0.000
RI	2.802	3.000	1	4	0.713	-0.542	0.305	0.000
MOT	2.732	2.750	1	4	0.669	-0.162	-0.471	0.000
GP	2.872	3.000	1	4	0.697	-0.461	0.161	0.000
GA	2.834	3.000	1	4	0.745	-0.337	-0.225	0.000
GC	2.751	2.750	1	4	0.723	-0.166	-0.605	0.000
GI	2.585	2.750	1	4	0.846	-0.184	-0.971	0.000

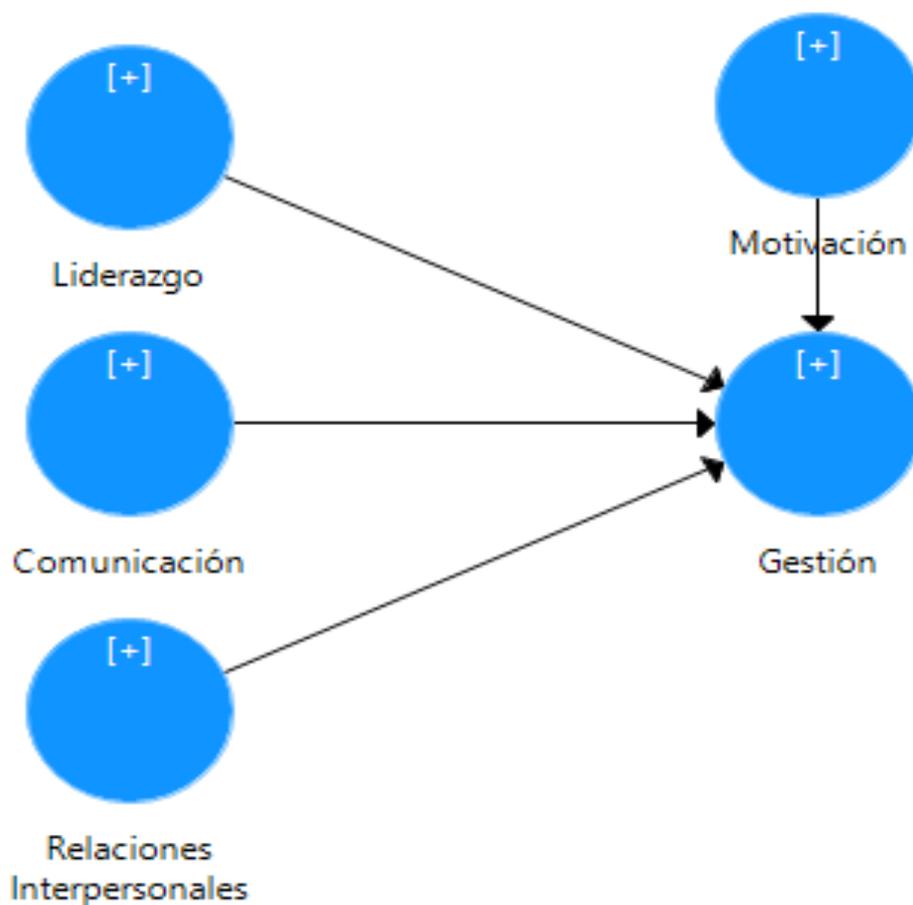
*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados; Min: Mínimo; Max: Máximo; SD: Desviación estándar.

## 4.2 Análisis mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados

### Parciales (SEM – PLS)

#### 4.2.1. Especificación del modelo estructural

En la Figura 9 se observa el modelo estructural que está formado por las relaciones establecidas de las dimensiones liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, con la gestión educativa.

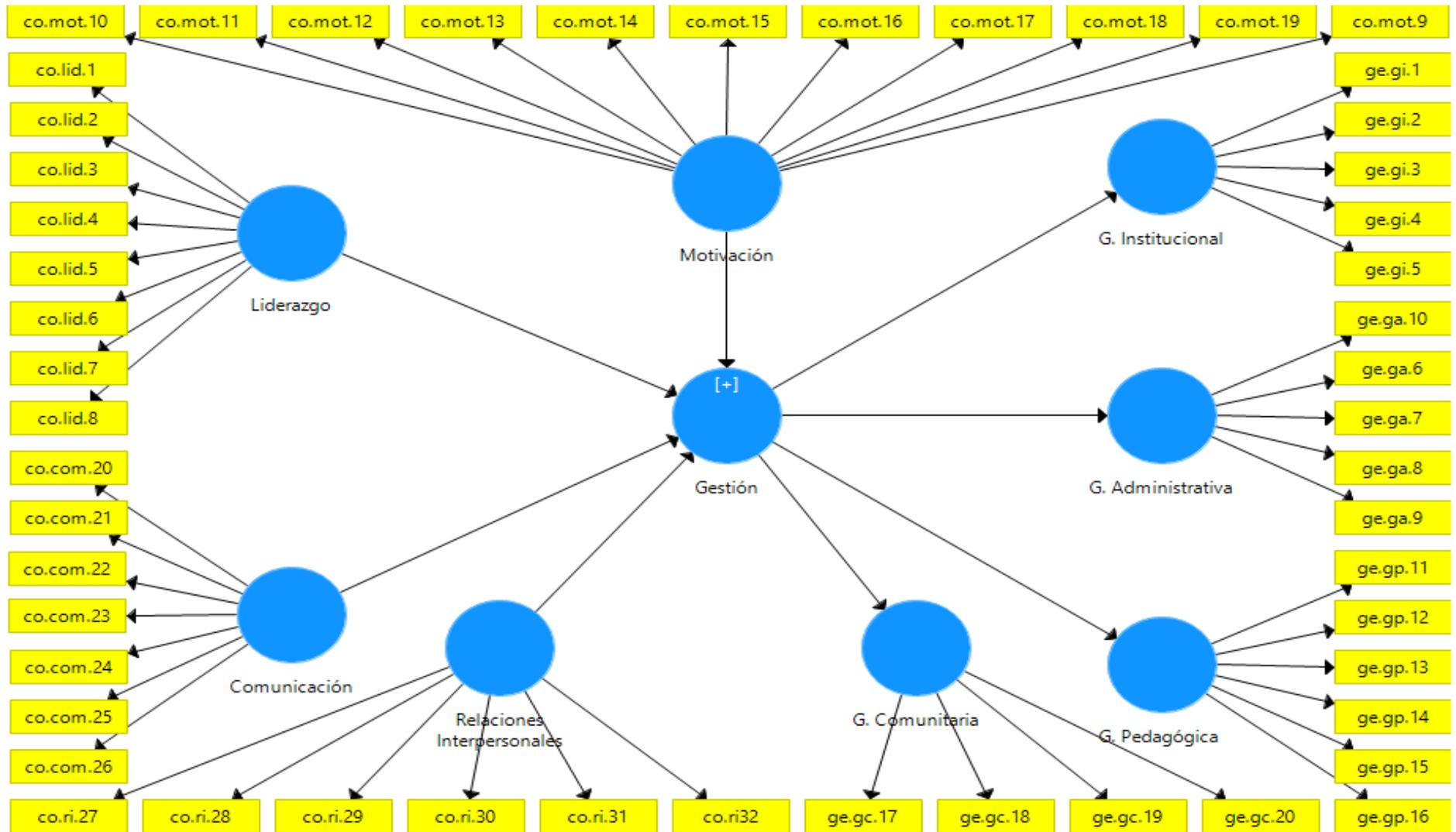
**Figura 9***Modelo Estructural Sujeto A Contraste*

#### 4.2.2. Especificación del modelo estructural

En la Figura 10 se observa el modelo de medida de primer orden representado por las relaciones reflexivas establecidas de las dimensiones liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica, y gestión comunitaria, con sus respectivos ítems; y el modelo de medida de segundo orden conformado por las relaciones reflexivas de la gestión con sus dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica, y comunitaria; que fue establecida mediante el criterio de los ítems repetidos.

**Figura 10**

*Modelo De Medida Sujeto A Contraste*



### 4.2.3. Recolección de datos y examinación

La matriz de datos se analizó considerando la redundancia entre las variables observables y la distribución multivariada de los ítems.

**4.2.3.1. Redundancia entre las variables observables.** En la Tabla 26 y 27 se observan la matriz de correlación de Pearson entre los ítems de la escala gestión y clima organizacional respectivamente. En la escala gestión la correlación más alta encontrada se dio entre los ítems ga.9 y ga.8 con  $R=0.724$ ; mientras que en la escala clima organizacional entre los ítems lid.3 y lit.1 con  $R= 0.537$ . Estos coeficientes son menores a 0.85, umbral máximo considerado por Kline (2005) para que los ítems no sean redundantes.

**Tabla 26**

*Matriz de correlación de Pearson de los ítems de la escala gestión obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.*

	gi.1	gi.2	gi.3	gi.4	gi.5	ga.6	ga.7	ga.8	ga.9	ga.10	gp.11	gp.12	gp.13	gp.14	gp.15	gp.16	gc.17	gc.18	gc.19
gi.2	0.491																		
gi.3	0.283	0.184																	
gi.4	0.645	0.514	0.241																
gi.5	0.524	0.453	0.186	0.489															
ga.6	0.363	0.254	0.154	0.377	0.269														
ga.7	0.353	0.295	0.218	0.361	0.324	0.717													
ga.8	0.319	0.317	0.165	0.318	0.220	0.553	0.656												
ga.9	0.319	0.275	0.157	0.307	0.214	0.567	0.692	0.724											
ga.10	0.331	0.283	0.155	0.363	0.255	0.572	0.666	0.647	0.655										
gp.11	0.345	0.351	0.188	0.366	0.290	0.289	0.378	0.329	0.382	0.308									
gp.12	0.358	0.328	0.140	0.413	0.385	0.191	0.222	0.192	0.190	0.214	0.452								
gp.13	0.341	0.318	0.119	0.379	0.292	0.261	0.316	0.273	0.351	0.314	0.523	0.455							
gp.14	0.345	0.304	0.124	0.350	0.285	0.200	0.255	0.243	0.235	0.213	0.486	0.417	0.464						
gp.15	0.349	0.227	0.123	0.285	0.253	0.254	0.291	0.283	0.314	0.258	0.497	0.411	0.533	0.495					
gp.16	0.421	0.368	0.138	0.447	0.349	0.323	0.329	0.302	0.372	0.309	0.541	0.467	0.588	0.495	0.528				
gc.17	0.521	0.386	0.165	0.447	0.316	0.320	0.352	0.309	0.269	0.337	0.349	0.258	0.306	0.321	0.329	0.354			
gc.18	0.443	0.336	0.099	0.451	0.356	0.297	0.390	0.309	0.330	0.357	0.350	0.396	0.391	0.341	0.321	0.372	0.511		
gc.19	0.370	0.268	0.125	0.410	0.338	0.337	0.368	0.276	0.289	0.335	0.309	0.344	0.444	0.310	0.314	0.357	0.375	0.506	
gc.20	0.325	0.303	0.089	0.311	0.332	0.357	0.289	0.197	0.236	0.267	0.250	0.246	0.297	0.239	0.279	0.313	0.443	0.367	0.470

Nota: Datos obtenidos de 380 encuestados.



**4.2.3.2. Distribución multivariada de los ítems.** En la Tabla 28 se observa la prueba multivariada de la distribución de los 52 ítems correspondientes a la escala gestión y clima organizacional. A través de los resultados se encontraron  $p\text{-valores} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ; concluyendo que los 52 ítems en conjunto no son simétricos, mesocúrtica y carece de normalidad.

**Tabla 28**

*Prueba de la distribución multivariante de los ítems de la escala gestión y clima organizacional obtenidos en las encuestados de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.*

Prueba	Estadístico	p-valor	Conclusión
Mardia (Asimetría)	35732.045	0.000	No es simétrica
Mardia (Curtosis)	36.82	0.000	No es mesocúrtica
Royston (Normalidad)	4080.332	0.000	No es normal

Nota: Datos obtenidos de 380 encuestados y 52 ítems; Min: Mínimo; Max: Máximo; SD: Desviación estándar.

#### **4.2.4. Estimación del modelo**

La estimación de los parámetros (pesos) se realizó mediante el método de los Mínimos Cuadrados Parciales en el SMARTPLS se realizó con el siguiente procedimiento:

- Graficar el modelo de medida y estructural
- A cada constructo establecer el modo automático la ponderación de los indicadores (Moda A para constructos reflexivos y Modo B para constructos formativos)
- El esquema de ponderación seleccionado fue el camino (path)
- Analizar a través del “Algoritmo PLS” con 300 iteraciones máximas y con un criterio de parada donde los pesos cambian menor de 0.0000000001
- En las opciones avanzadas se consideraron a todos los ítems con igual pesos iniciales

#### ***4.2.5. Evaluación de los indicadores de validez convergente y fiabilidad del modelo de medida de primer orden sujeto a contraste***

En la Tabla 29 y 30 se observan los coeficientes de los indicadores de la validez convergente y la fiabilidad del modelo de medida de primer orden sujeto a contraste, donde se encontraron los siguientes resultados:

En relación a la validez convergente: En la escala clima organizacional 22 ítems carecen de esta validez, dado que las cargas factoriales ( $\lambda$ ) y las varianzas explicadas ( $\lambda^2$ ) son inapropiados ( $\lambda \leq 0.7$  y  $\lambda^2 \leq 0.5$ ); así mismo, estos resultados afectan la estimación de la varianza promedio extraída (AVE) de sus dimensiones al cual pertenecen ( $AVE \leq 0.5$ ).

En la escala gestión solamente el ítem ge.gi.3 es inadecuado ( $\lambda = 0.298$  y  $\lambda^2 = 0.089$ ); no obstante, estos resultados no afectan la estimación del AVE de la dimensión Gestión Institucional ( $AVE = 0.536$ ).

Por otra parte, al examinar la confiabilidad mediante el método de la consistencia interna estimado con el Alpha de Crombach ( $\alpha$ ) y el coeficiente omega ( $\omega$ ) se encontraron que las dimensiones: Comunicación, Liderazgo, Motivación, Relaciones Interpersonales, Gestión Comunitaria, Gestión Institucional, y Gestión Pedagógica, son confiables satisfactoriamente por tener coeficientes  $\alpha$  y  $\omega = (0.7 - 0.9]$ ; no obstante, la dimensión Gestión Administrativa tiene una confiabilidad no deseable dado que su coeficiente  $\alpha$  y  $\omega = (0.9 - 0.95]$ .

Finalmente se verificó la validez discriminante en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste, mediante los criterios de: Fornell y Larcker (ver Tabla 31), Heterotrait Monotrait Ratio (ver Tabla 32), y las cargas cruzadas (ver Tabla 33).

Se encontraron que estos criterios evidencian la existencia de esta validez; es decir, que los ítems correspondientes a un factor no pertenecen a otros factores presentes en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.

**Tabla 29**

*Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.*

Dimensiones	Ítems	Validez convergente			Fiabilidad	
		$\lambda$	$\lambda^2$	AVE	$\alpha$	$\omega$
Comunicación	co.com.20	0.610	0.372	0.372	0.716	0.804
	co.com.21	0.545	0.297			
	co.com.22	0.692	0.479			
	co.com.23	0.689	0.475			
	co.com.24	0.575	0.331			
	co.com.25	0.536	0.287			
Liderazgo	co.com.26	0.602	0.362	0.479	0.842	0.879
	co.lid.1	0.769	0.591			
	co.lid.2	0.691	0.477			
	co.lid.3	0.769	0.591			
	co.lid.4	0.762	0.581			
	co.lid.5	0.741	0.549			
	co.lid.6	0.617	0.381			
	co.lid.7	0.634	0.402			
Motivación	co.lid.8	0.510	0.260	0.336	0.803	0.846
	co.mot.10	0.656	0.430			
	co.mot.11	0.434	0.188			
	co.mot.12	0.563	0.317			
	co.mot.13	0.579	0.335			
	co.mot.14	0.485	0.235			
	co.mot.15	0.705	0.497			
	co.mot.16	0.603	0.364			
	co.mot.17	0.601	0.361			
	co.mot.18	0.598	0.358			
Relaciones Interpersonales	co.mot.19	0.496	0.246	0.474	0.771	0.836
	co.mot.9	0.605	0.366			
	co.ri.27	0.743	0.552			
	co.ri.28	0.729	0.531			
	co.ri.29	0.721	0.520			
	co.ri.30	0.779	0.607			
	co.ri.31	0.737	0.543			
	co.ri.32	0.298	0.089			

*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados;  $\lambda$ : Cargas factoriales;  $\lambda^2$ : Varianza explicada; AVE: Varianza promedio explicada;  $\alpha$ : Coeficiente Alpha de Cronbach;  $\omega$ : Coeficiente omega.

**Tabla 30**

*Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala gestión en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.*

Dimensiones	Ítems	Validez convergente			Fiabilidad	
		$\lambda$	$\lambda^2$	AVE	$\alpha$	$\omega$
Gestión Administrativa	ge.ga.10	0.836	0.699	0.716	0.901	0.927
	ge.ga.6	0.804	0.646			
	ge.ga.7	0.886	0.785			
	ge.ga.8	0.843	0.711			
	ge.ga.9	0.860	0.740			
Gestión Comunitaria	ge.gc.17	0.768	0.590	0.584	0.763	0.849
	ge.gc.18	0.796	0.634			
	ge.gc.19	0.770	0.593			
	ge.gc.20	0.720	0.518			
Gestión Institucional	ge.gi.1	0.843	0.711	0.536	0.770	0.846
	ge.gi.2	0.745	0.555			
	ge.gi.3	0.405	0.164			
	ge.gi.4	0.835	0.697			
	ge.gi.5	0.744	0.554			
Gestión Pedagógica	ge.gp.11	0.774	0.599	0.576	0.852	0.891
	ge.gp.12	0.693	0.480			
	ge.gp.13	0.789	0.623			
	ge.gp.14	0.729	0.531			
	ge.gp.15	0.757	0.573			
	ge.gp.16	0.806	0.650			

*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados;  $\lambda$ : Cargas factoriales;  $\lambda^2$ : Varianza explicada; AVE: Varianza promedio explicada;  $\alpha$ : Coeficiente Alpha de Cronbach;  $\omega$ : Coeficiente omega.

**Tabla 31**

*Validez discriminante según el criterio de Fornell y Larcker entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.*

	COM	GA	GC	GI	GP	LID	MOT	RI
COM	0.610							
GA	0.481	0.846						
GC	0.564	0.484	0.764					
GI	0.593	0.461	0.604	0.732				
GP	0.556	0.440	0.563	0.560	0.759			
LID	0.576	0.520	0.550	0.577	0.499	0.692		
MOT	0.552	0.446	0.426	0.484	0.481	0.573	0.580	
RI	0.401	0.225	0.345	0.315	0.311	0.247	0.252	0.688

*Nota.* Para que exista validez discriminante la raíz cuadrada del AVE de un factor (diagonal) debe ser mayor a las correlaciones existentes de esta con los demás factores del modelo.

**Tabla 32**

*Validez discriminante según el criterio de Heterotrait Monotrait Ratio entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.*

	COM	GA	GC	GI	GP	LID	MOT
GA	0.592						
GC	0.760	0.580					
GI	0.770	0.548	0.756				
GP	0.709	0.498	0.695	0.675			
LID	0.725	0.587	0.678	0.696	0.575		
MOT	0.689	0.497	0.518	0.573	0.539	0.664	
RI	0.516	0.256	0.430	0.388	0.365	0.289	0.295

*Nota:* Para que exista validez discriminante el valor de los Heterotrait Monotrait Ratio de dos dimensiones deben ser inferiores de 0.9.

**Tabla 33**

*Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.*

	COM	LID	MOT	RI	GA	GC	GI	GP
co.com.20	0.610	0.419	0.354	0.301	0.291	0.356	0.356	0.368
co.com.21	0.545	0.255	0.314	0.140	0.288	0.250	0.344	0.342
co.com.22	0.692	0.399	0.412	0.333	0.396	0.375	0.412	0.347
co.com.23	0.689	0.412	0.407	0.241	0.331	0.414	0.451	0.377
co.com.24	0.575	0.343	0.282	0.244	0.240	0.344	0.377	0.348
co.com.25	0.536	0.224	0.241	0.199	0.253	0.298	0.255	0.297
co.com.26	0.602	0.376	0.317	0.234	0.227	0.355	0.304	0.287
co.lid.1	0.444	0.769	0.397	0.180	0.428	0.476	0.444	0.398
co.lid.2	0.425	0.691	0.399	0.160	0.419	0.387	0.419	0.401
co.lid.3	0.418	0.769	0.415	0.182	0.382	0.419	0.458	0.335
co.lid.4	0.448	0.762	0.471	0.206	0.415	0.367	0.480	0.420
co.lid.5	0.467	0.741	0.417	0.228	0.368	0.465	0.441	0.385
co.lid.6	0.343	0.617	0.412	0.105	0.272	0.267	0.345	0.269
co.lid.7	0.272	0.634	0.412	0.124	0.257	0.278	0.308	0.258
co.lid.8	0.318	0.510	0.239	0.155	0.279	0.338	0.230	0.231
co.mot.10	0.362	0.395	0.656	0.131	0.365	0.180	0.227	0.261
co.mot.11	0.190	0.291	0.434	0.050	0.111	0.138	0.196	0.169
co.mot.12	0.310	0.268	0.563	0.132	0.260	0.297	0.237	0.233
co.mot.13	0.328	0.254	0.579	0.199	0.171	0.211	0.304	0.305
co.mot.14	0.269	0.146	0.485	0.140	0.147	0.168	0.197	0.186
co.mot.15	0.418	0.443	0.705	0.184	0.331	0.332	0.411	0.388
co.mot.16	0.379	0.392	0.603	0.172	0.330	0.322	0.355	0.327
co.mot.17	0.367	0.389	0.601	0.229	0.272	0.354	0.354	0.373
co.mot.18	0.305	0.369	0.598	0.083	0.279	0.209	0.254	0.218
co.mot.19	0.153	0.136	0.496	0.026	0.158	0.086	0.098	0.106
co.mot.9	0.291	0.385	0.605	0.139	0.276	0.234	0.267	0.310
co.ri.27	0.288	0.159	0.131	0.743	0.160	0.286	0.232	0.255
co.ri.28	0.312	0.170	0.174	0.729	0.150	0.209	0.203	0.217
co.ri.29	0.274	0.192	0.232	0.721	0.127	0.195	0.216	0.235
co.ri.30	0.336	0.210	0.189	0.779	0.214	0.293	0.238	0.252
co.ri.31	0.279	0.195	0.220	0.737	0.180	0.282	0.282	0.207
co.ri.32	0.098	-0.011	0.030	0.298	0.033	0.087	0.040	-0.012
ge.ga.10	0.384	0.448	0.347	0.190	0.836	0.427	0.391	0.358
ge.ga.10	0.384	0.448	0.347	0.190	0.836	0.427	0.391	0.358
ge.ga.6	0.401	0.439	0.429	0.221	0.804	0.426	0.401	0.337
ge.ga.7	0.437	0.467	0.409	0.185	0.886	0.460	0.428	0.397
ge.ga.8	0.395	0.421	0.347	0.169	0.843	0.361	0.374	0.359

	COM	LID	MOT	RI	GA	GC	GI	GP
ge.ga.9	0.416	0.424	0.354	0.191	0.860	0.370	0.356	0.410
ge.gc.17	0.416	0.464	0.263	0.263	0.375	0.768	0.525	0.422
ge.gc.18	0.433	0.416	0.327	0.234	0.399	0.796	0.490	0.476
ge.gc.19	0.479	0.422	0.400	0.339	0.380	0.770	0.432	0.457
ge.gc.20	0.394	0.377	0.312	0.215	0.318	0.720	0.389	0.358
ge.gi.1	0.524	0.519	0.350	0.298	0.398	0.547	0.843	0.475
ge.gi.2	0.473	0.395	0.395	0.224	0.337	0.424	0.745	0.418
ge.gi.3	0.192	0.231	0.174	0.170	0.201	0.157	0.405	0.183
ge.gi.4	0.506	0.478	0.414	0.238	0.408	0.534	0.835	0.493
ge.gi.5	0.393	0.434	0.394	0.217	0.304	0.439	0.744	0.406
ge.gp.11	0.451	0.382	0.377	0.174	0.400	0.415	0.429	0.774
ge.gp.12	0.375	0.303	0.283	0.230	0.239	0.410	0.461	0.693
ge.gp.13	0.435	0.411	0.420	0.269	0.359	0.473	0.414	0.789
ge.gp.14	0.364	0.330	0.263	0.259	0.271	0.399	0.400	0.729
ge.gp.15	0.416	0.388	0.360	0.204	0.331	0.408	0.352	0.757
ge.gp.16	0.479	0.444	0.463	0.278	0.386	0.458	0.493	0.806

*Nota.* Para que exista validez discriminante las correlaciones de un ítem con su factor debe ser mayor a las correlaciones del mismo ítem con otros factores del modelo.

#### **4.2.6. Evaluación de los indicadores de validez convergente y fiabilidad del modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado**

Luego de evaluar el modelo de medida de primer orden sujeto a contrastes, se encontraron el incumplimiento de la validez convergente; en consecuencia, se eliminaron 15 ítems, que se muestran en la Tabla 34.

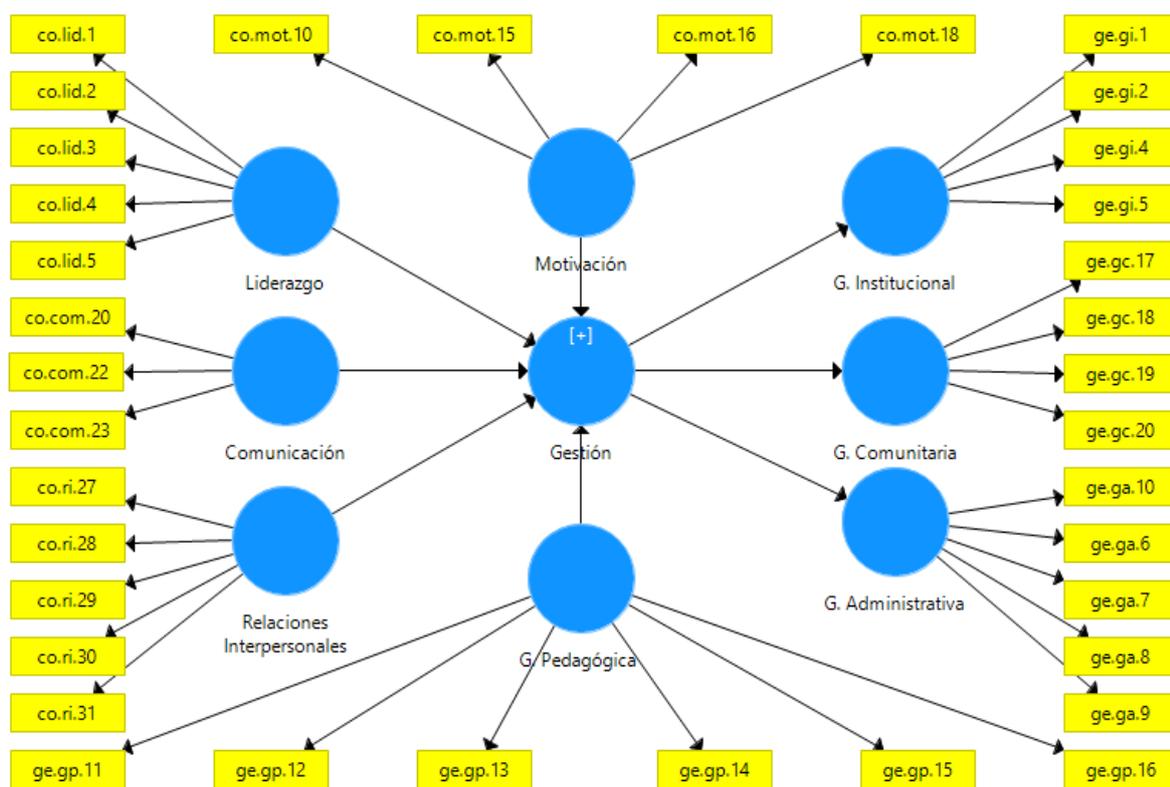
**Tabla 34**

*Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste.*

Escala	Dimensión	Ítems eliminados
Clima organizacional	Motivación	co.mot.11, co.mot.12, co.mot.13, co.mot.14, co.mot.17, co.mot.19, co.mot.9
	Liderazgo	co.lid.6, co.lid.7, co.lid.8
	Comunicación	co.com.21, co.com.24, co.com.25, co.com.26
	R. Interpersonales	co.ri.32
Gestion	Institucional	ge.gi.3
	Pedagógica	Ninguna
	Comunitaria	Ninguna
	Administrativa	Ninguna

*Nota.* Por cada ítem eliminado se evaluaron la validez y fiabilidad (hasta su cumplimiento), el orden de la eliminación se realizó en función de la menor carga factorial y varianza explicada encontrada en cada corrida.

El modelo reespecificado quedó conformado por 36 ítems agrupados en ocho dimensiones de primer orden, los mismos que se muestran en la Figura 10. En este modelo se verificaron la validez convergente, fiabilidad, y validez discriminante.

**Figura 11***Modelo Sujeto A Contraste Reespecificado*

La evaluación de la validez convergente y fiabilidad del modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado se muestra en la Tabla 35 y 36, donde se encontraron los siguientes resultados:

En relación a la validez convergente: En la escala clima organizacional los ítems co.com.20 ( $\lambda = 0.696$  y  $\lambda^2 = 0.484$ ) y co.mot.18 ( $\lambda = 0.672$  y  $\lambda^2 = 0.452$ ) carecen de esta validez; no obstante, estos resultados no afectan la estimación del AVE en la dimensión Comunicación (AVE = 0.554) y Motivación (AVE = 0.514) respectivamente. En la escala gestión solamente el ítem ge.gp.12 ( $\lambda = 0.693$  y  $\lambda^2 = 0.480$ ) es poco adecuado; Sin embargo, no afecta a la estimación del AVE su dimensión Gestión Pedagógica (AVE = 0.576).

Por otra parte, al examinar la confiabilidad mediante el método de la consistencia interna estimado con el Alpha de Crombach ( $\alpha$ ) y el coeficiente omega ( $\omega$ ) se encontraron que las dimensiones: Comunicación, Liderazgo, Motivación, Relaciones Interpersonales, Gestión Comunitaria, Gestión Institucional, y Gestión Pedagógica, son confiables satisfactoriamente por tener coeficientes  $\alpha$  y  $\omega = (0.7 - 0.9]$ ; no obstante, la dimensión Gestión Administrativa tiene una confiabilidad no deseable dado que su coeficiente  $\alpha$  y  $\omega = (0.9 - 0.95]$ . Finalmente se verificó la validez discriminante en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado, mediante los criterios de: Fornell y Larcker (ver Tabla 37), Heterotrait Monotrait Ratio (ver Tabla 38), y las cargas cruzadas (ver Tabla 39). Se encontraron que estos criterios evidencian la existencia de esta validez; es decir, que los ítems correspondientes a un factor no pertenecen a otros factores presentes en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.

**Tabla 35**

*Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.*

Dimensiones	Ítems	Validez convergente			Fiabilidad	
		$\lambda$	$\lambda^2$	AVE	$\alpha$	$\omega$
Comunicación	co.com.20	0.696	0.484	0.554	0.597	0.788
	co.com.22	0.779	0.607			
	co.com.23	0.756	0.572			
Liderazgo	co.lid.1	0.790	0.624	0.589	0.825	0.877
	co.lid.2	0.701	0.491			
	co.lid.3	0.795	0.632			
	co.lid.4	0.789	0.623			
	co.lid.5	0.757	0.573			
Motivación	co.mot.10	0.709	0.503	0.514	0.689	0.808
	co.mot.15	0.773	0.598			
	co.mot.16	0.710	0.504			
	co.mot.18	0.672	0.452			
Relaciones Interpersonales	co.ri.27	0.746	0.557	0.552	0.797	0.860
	co.ri.28	0.728	0.530			
	co.ri.29	0.721	0.520			
	co.ri.30	0.781	0.610			
	co.ri.31	0.736	0.542			

*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados;  $\lambda$ : Cargas factoriales;  $\lambda^2$ : Varianza explicada; AVE: Varianza promedio explicada;  $\alpha$ : Coeficiente Alpha de Cronbach;  $\omega$ : Coeficiente omega.

**Tabla 36**

*Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala gestión en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.*

Dimensiones	Ítems	Validez convergente		Fiabilidad		
		$\lambda$	$\lambda^2$	AVE	$\alpha$	$\omega$
Gestión Administrativa	ge.ga.10	0.836	0.699	0.716	0.901	0.927
	ge.ga.6	0.804	0.646			
	ge.ga.7	0.886	0.785			
	ge.ga.8	0.843	0.711			
	ge.ga.9	0.860	0.740			
Gestión Comunitaria	ge.gc.17	0.767	0.588	0.584	0.763	0.849
	ge.gc.18	0.796	0.634			
	ge.gc.19	0.770	0.593			
	ge.gc.20	0.721	0.520			
Gestión Institucional	ge.gi.1	0.844	0.712	0.799	0.812	0.877
	ge.gi.2	0.755	0.570			
	ge.gi.4	0.842	0.709			
	ge.gi.5	0.755	0.570			
	ge.gp.11	0.774	0.599			
Gestión Pedagógica	ge.gp.12	0.693	0.480	0.576	0.852	0.891
	ge.gp.13	0.790	0.624			
	ge.gp.14	0.729	0.531			
	ge.gp.15	0.757	0.573			
	ge.gp.16	0.806	0.650			

*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados;  $\lambda$ : Cargas factoriales;  $\lambda^2$ : Varianza explicada; AVE: Varianza promedio explicada;  $\alpha$ : Coeficiente Alpha de Cronbach;  $\omega$ : Coeficiente omega.

**Tabla 37**

*Validez discriminante según el criterio de Fornell y Larcker entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.*

	COM	GA	GC	GI	GP	LID	MOT	RI
COM	0.744							
GA	0.457	0.846						
GC	0.514	0.484	0.764					
GI	0.544	0.455	0.611	0.800				
GP	0.488	0.440	0.563	0.562	0.759			
LID	0.543	0.525	0.552	0.580	0.507	0.767		
MOT	0.510	0.454	0.375	0.442	0.428	0.537	0.717	
RI	0.390	0.227	0.346	0.308	0.315	0.253	0.208	0.743

*Nota.* Para que exista validez discriminante la raíz cuadrada del AVE de un factor (diagonal) debe ser mayor a las correlaciones existentes de esta con los demás factores del modelo.

**Tabla 38**

*Validez discriminante según el criterio de Heterotrait Monotrait Ratio entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.*

	COM	GA	GC	GI	GP	LID	MOT
GA	0.621						
GC	0.757	0.580					
GI	0.776	0.529	0.769				
GP	0.682	0.498	0.695	0.673			
LID	0.775	0.609	0.693	0.705	0.601		
MOT	0.782	0.576	0.502	0.575	0.535	0.707	
RI	0.566	0.264	0.436	0.378	0.381	0.310	0.280

*Nota.* Para que exista validez discriminante el valor de los Heterotrait Monotrait Ratio de dos dimensiones deben ser inferiores de 0.9.

**Tabla 39**

*Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.*

	COM	LID	MOT	RI	GA	GC	GI	GP
co.com.20	0.696	0.412	0.353	0.302	0.291	0.356	0.349	0.368
co.com.22	0.779	0.408	0.394	0.333	0.396	0.375	0.410	0.346
co.com.23	0.756	0.395	0.390	0.240	0.331	0.414	0.451	0.377
co.lid.1	0.415	0.790	0.409	0.184	0.428	0.476	0.444	0.398
co.lid.2	0.380	0.701	0.417	0.162	0.419	0.387	0.421	0.401
co.lid.3	0.386	0.795	0.394	0.182	0.382	0.419	0.454	0.335
co.lid.4	0.444	0.789	0.452	0.208	0.415	0.367	0.464	0.420
co.lid.5	0.454	0.757	0.384	0.233	0.368	0.465	0.439	0.385
co.mot.10	0.354	0.373	0.709	0.131	0.365	0.180	0.233	0.261
co.mot.15	0.390	0.417	0.773	0.186	0.331	0.332	0.405	0.388
co.mot.16	0.412	0.392	0.710	0.174	0.330	0.323	0.348	0.327
co.mot.18	0.287	0.350	0.672	0.083	0.279	0.209	0.244	0.218
co.ri.27	0.274	0.170	0.080	0.746	0.160	0.286	0.231	0.255
co.ri.28	0.284	0.175	0.122	0.728	0.150	0.209	0.184	0.217
co.ri.29	0.271	0.181	0.209	0.721	0.127	0.195	0.209	0.235
co.ri.30	0.325	0.213	0.163	0.781	0.214	0.293	0.236	0.252
co.ri.31	0.292	0.196	0.202	0.736	0.180	0.282	0.275	0.207
ge.ga.10	0.363	0.452	0.333	0.190	0.836	0.427	0.388	0.358
ge.ga.6	0.407	0.437	0.444	0.222	0.804	0.426	0.399	0.337
ge.ga.7	0.435	0.468	0.416	0.186	0.886	0.460	0.418	0.397
ge.ga.8	0.359	0.436	0.376	0.171	0.843	0.361	0.369	0.359
ge.ga.9	0.370	0.430	0.354	0.191	0.860	0.370	0.351	0.410
ge.gc.17	0.383	0.469	0.258	0.264	0.375	0.767	0.527	0.422
ge.gc.18	0.395	0.422	0.288	0.234	0.399	0.796	0.499	0.476
ge.gc.19	0.460	0.427	0.324	0.339	0.380	0.770	0.436	0.457
ge.gc.20	0.327	0.363	0.279	0.217	0.318	0.721	0.396	0.358
ge.gi.1	0.478	0.524	0.331	0.299	0.398	0.547	0.844	0.475
ge.gi.2	0.404	0.395	0.375	0.225	0.337	0.424	0.755	0.418
ge.gi.4	0.467	0.506	0.367	0.239	0.408	0.534	0.842	0.493
ge.gi.5	0.387	0.419	0.347	0.220	0.304	0.439	0.755	0.406

	COM	LID	MOT	RI	GA	GC	GI	GP
ge.gp.11	0.408	0.399	0.382	0.175	0.400	0.415	0.423	0.774
ge.gp.12	0.355	0.311	0.245	0.234	0.239	0.410	0.464	0.693
ge.gp.13	0.410	0.404	0.367	0.271	0.359	0.473	0.417	0.790
ge.gp.14	0.293	0.341	0.205	0.263	0.271	0.399	0.402	0.729
ge.gp.15	0.335	0.400	0.314	0.209	0.331	0.408	0.351	0.757
ge.gp.16	0.409	0.441	0.413	0.280	0.386	0.458	0.498	0.806

Nota. Para que exista validez discriminante las correlaciones de un ítem con su factor debe ser mayor a las correlaciones del mismo ítem con otros factores del modelo.

#### ***4.2.7 Evaluación de los indicadores de validez convergente y fiabilidad del modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado***

Las correlaciones estimadas entre las dimensiones de primer orden del modelo sujeto a contraste reespecificado se muestran en la Tabla 40, en ello se observa coeficientes que van desde moderadas hasta altas entre las dimensiones de la gestión (Institucional, Administrativa, Comunitaria, Pedagógica); esto indica, que estas dimensiones tienen características comunes; en consecuencia, las relaciones entre la gestión y sus cuatro dimensiones fueron establecidas de manera reflexivas (Ver Figura 3).

**Tabla 40**

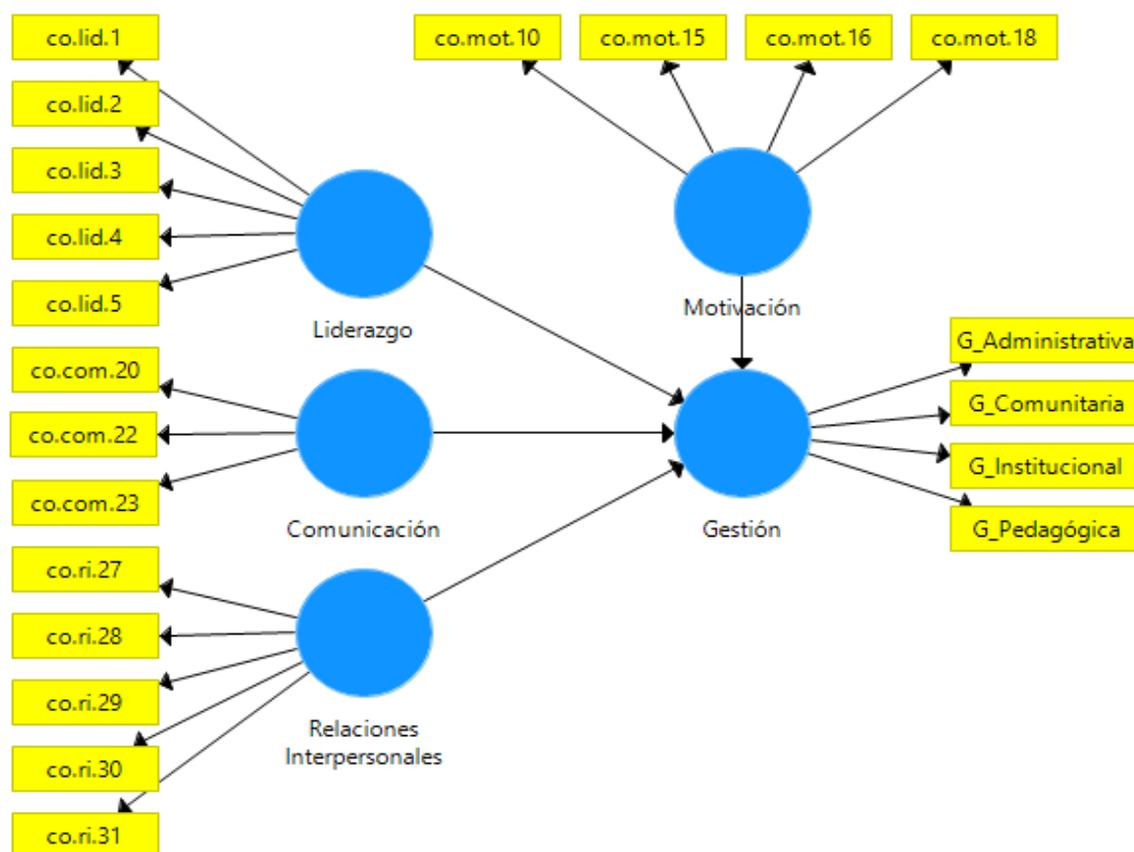
*Correlación de Pearson entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer orden sujeto a contraste reespecificado.*

	COM	GA	GC	GI	GP	LID	MOT
GA	0.457						
GC	0.514	0.484					
GI	0.544	0.455	0.611				
GP	0.488	0.44	0.563	0.562			
LID	0.543	0.525	0.552	0.58	0.507		
MOT	0.510	0.454	0.375	0.442	0.428	0.537	
RI	0.390	0.227	0.346	0.308	0.315	0.253	0.208

En la figura 12 se representa el modelo de medida de primer orden conformado por las dimensiones Liderazgo, Motivación, Comunicación, y Relaciones Interpersonales; y de segundo orden en la dimensión gestión que está conformado por cuatro dimensiones de primer orden, que son G. Administrativa, G. Comunitaria, G. Institucional, y G. Pedagógica.

**Figura 12**

*Modelo de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado*



La evaluación de la validez convergente y fiabilidad del modelo observado en la Figura 11 se muestra en la Tabla 41, donde se encontraron los siguientes resultados: En relación a la validez convergente: los ítems co.com.20 ( $\lambda = 0.695$  y  $\lambda^2 = 0.483$ ), co.lid.2 ( $\lambda = 0.699$  y  $\lambda^2 = 0.489$ ), y co.mot.18 ( $\lambda = 0.672$  y  $\lambda^2 = 0.452$ ) carecen de esta validez; no obstante, estos resultados no afectan la estimación del AVE en la dimensión Comunicación (AVE = 0.555), Liderazgo (AVE = 0.589), y Motivación (AVE = 0.551) respectivamente.

Por otra parte, al examinar la confiabilidad mediante el método de la consistencia interna estimado con el Alpha de Crombach ( $\alpha$ ) y el coeficiente omega ( $\omega$ ) se encontraron que las dimensiones: Comunicación, Liderazgo, Motivación, Relaciones Interpersonales, y Gestión, son confiables satisfactoriamente por tener coeficientes  $\alpha$  y  $\omega = (0.7 - 0.9)$ .

Finalmente se verificó la validez discriminante en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado, mediante los criterios de: Fornell y Larcker (ver Tabla 42), Heterotrait Monotrait Ratio (ver Tabla 43), y las cargas cruzadas (ver Tabla

44). Se encontraron que estos criterios evidencian la existencia de esta validez; es decir, que los ítems correspondientes a un factor no pertenecen a otros factores presentes en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.

**Tabla 41**

*Indicadores de validez convergente en los ítems y dimensiones y fiabilidad de las dimensiones de la escala clima organizacional y gestión en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.*

Dimensiones	Ítems	Validez convergente			Fiabilidad	
		$\lambda$	$\lambda^2$	AVE	$\alpha$	$\omega$
Gestión	GA	0.734	0.539	0.641	0.812	0.877
	GC	0.834	0.696			
	GI	0.832	0.692			
	GP	0.798	0.637			
Comunicación	co.com.20	0.695	0.483	0.555	0.597	0.788
	co.com.22	0.778	0.605			
	co.com.23	0.759	0.576			
	co.lid.1	0.791	0.626			
Liderazgo	co.lid.2	0.699	0.489	0.589	0.825	0.877
	co.lid.3	0.797	0.635			
	co.lid.4	0.788	0.621			
	co.lid.5	0.759	0.576			
Motivación	co.mot.10	0.702	0.493	0.514	0.689	0.808
	co.mot.15	0.775	0.601			
	co.mot.16	0.714	0.510			
	co.mot.18	0.672	0.452			
Relaciones Interpersonales	co.ri.27	0.746	0.557	0.551	0.797	0.860
	co.ri.28	0.726	0.527			
	co.ri.29	0.720	0.518			
	co.ri.30	0.780	0.608			
	co.ri.31	0.739	0.546			

*Nota:* Datos obtenidos de 380 encuestados;  $\lambda$ : Cargas factoriales;  $\lambda^2$ : Varianza explicada; AVE: Varianza promedio explicada;  $\alpha$ : Coeficiente Alpha de Cronbach;  $\omega$ : Coeficiente omega.

**Tabla 42**

*Validez discriminante según el criterio de Fornell y Larcker entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.*

	COM	GESTIÓN	LID	MOT	RI
COM	0.744				
GESTIÓN	0.627	0.800			
LID	0.543	0.677	0.767		
MOT	0.510	0.531	0.536	0.717	
RI	0.390	0.375	0.253	0.208	0.743

*Nota.* Para que exista validez discriminante la raíz cuadrada del AVE de un factor (diagonal) debe ser mayor a las correlaciones existentes de esta con los demás factores del modelo.

**Tabla 43**

*Validez discriminante según el criterio de Heterotrait Monotrait Ratio entre las dimensiones de la escala gestión y clima organizacional en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.*

	COM	GESTIÓN	LID	MOT
GESTIÓN	0.898			
LID	0.775	0.826		
MOT	0.782	0.694	0.707	
RI	0.566	0.460	0.310	0.280

*Nota:* Para que exista validez discriminante el valor de los Heterotrait Monotrait Ratio de dos dimensiones deben ser inferiores de 0.9.

**Tabla 44**

*Validez discriminante según el criterio de las cargas cruzadas entre los ítems y dimensiones en el modelo de medida de primer y segundo orden sujeto a contraste reespecificado.*

	GESTIÓN	COM	LID	MOT	RI
GA	0.734	0.457	0.525	0.454	0.227
GC	0.834	0.514	0.552	0.377	0.346
GI	0.832	0.545	0.580	0.443	0.309
GP	0.798	0.488	0.506	0.429	0.315
co.com.20	0.426	0.695	0.412	0.353	0.302
co.com.22	0.478	0.778	0.408	0.395	0.333
co.com.23	0.493	0.759	0.395	0.390	0.240
co.lid.1	0.546	0.415	0.791	0.409	0.184
co.lid.2	0.508	0.380	0.699	0.416	0.162
co.lid.3	0.499	0.386	0.797	0.394	0.183
co.lid.4	0.521	0.443	0.788	0.452	0.207
co.lid.5	0.519	0.454	0.759	0.384	0.233
co.mot.10	0.321	0.354	0.373	0.702	0.131
co.mot.15	0.455	0.390	0.417	0.775	0.186
co.mot.16	0.415	0.412	0.392	0.714	0.174
co.mot.18	0.296	0.288	0.350	0.672	0.083
co.ri.27	0.292	0.274	0.170	0.081	0.746
co.ri.28	0.238	0.284	0.175	0.122	0.726
co.ri.29	0.240	0.271	0.181	0.209	0.720
co.ri.30	0.311	0.325	0.213	0.164	0.780
co.ri.31	0.297	0.292	0.196	0.203	0.739

*Nota:* Para que exista validez discriminante las correlaciones de un ítem con su factor debe ser mayor a las correlaciones del mismo ítem con otros factores del modelo.

#### **4.2.8 Evaluación del modelo estructural**

La validación de hipótesis y el ajuste global del modelo se realizó mediante los siguientes pasos:

- El algoritmo utilizado es el Bootstrapping con 5000 submuestras y con resultados completo.
- El método de la estimación del intervalo de confianza seleccionado fue Bootstrap con sesgo corregido y acelerado (BCa)
- La prueba de hipótesis se realizó a dos colas con un nivel de significancia de 0.05

El análisis del mapa importancia-rendimiento (IPMA) se realizó de la siguiente manera

- Se utilizó el algoritmo análisis del mapa importancia-rendimiento (IPMA)
- En el constructo objetivo se seleccionó a la Gestión
- En resultados IPMA se seleccionó Todos los predecesores del constructo objetivo seleccionado

La relevancia predictiva se realizó con los siguientes pasos

- Se utilizó el algoritmo Blindfolding
- El esquema de ponderación seleccionado fue el camino (path)
- Se estableció 300 iteraciones máximas y con un criterio de parada donde los pesos cambian menor de 0.000000001. En las opciones avanzadas se consideraron a todos los ítems con igual pesos iniciales

El factor de inflación de la varianza, los coeficientes de determinación, y el tamaño de efecto se generaron con el mismo procedimiento que se estimaron los coeficientes del modelo de medida.

**4.2.8.1. Factor de inflación de la varianza (FIV).** En la Tabla 45 se muestra el FIV que estima el grado de multicolinealidad de las dimensiones predictoras. Se encontraron en las dimensiones Comunicación, Liderazgo, Motivación, y Relaciones Interpersonales,  $FIV < 5$ .

Según Hair et al. (2017) significa que las multicolinealidades existentes entre las dimensiones predictoras no afectan a las relaciones de estas con la gestión.

**Tabla 45**

*Factores de inflación de la varianza de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión*

Dimensiones	FIV
Comunicación	1.721
Liderazgo	1.632
Motivación	1.552
Relaciones Interpersonales	1.183

**4.2.8.2. Coeficiente de determinación ( $R^2$  y  $R^2$  Ajustado).** En la Tabla 46 se observa el coeficiente de determinación  $R^2$  Ajustado = 0.576 = 57.60%; esto significa, que las dimensiones Comunicación, Liderazgo, Motivación, y Relaciones Interpersonales, en conjunto explican en 57.60% de los cambios ocurridos en la gestión.

Este nivel de explicación que tienen las dimensiones hacia la gestión, según Chin (1998) es considerado moderado por tener un  $R^2$  Ajustado entre 0.33 y 0.67.

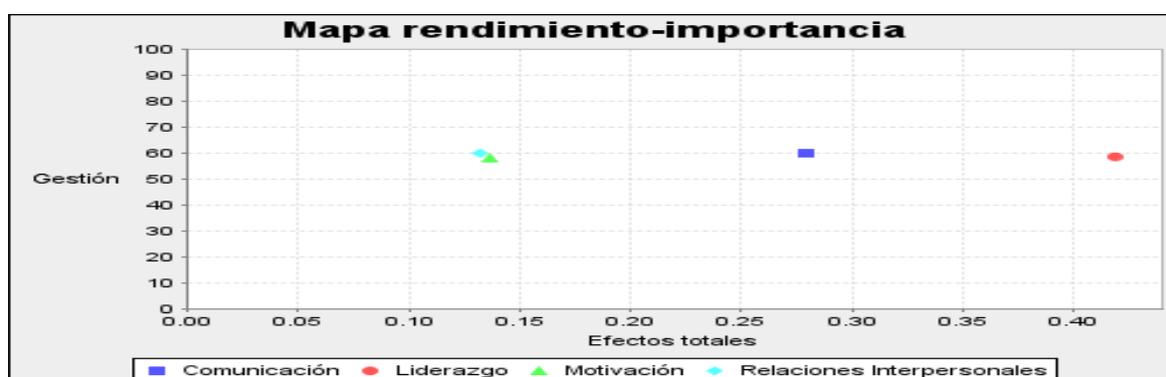
**Tabla 46**

*Coeficiente de determinación  $R^2$  y  $R^2$  ajustada de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión*

	$R^2$	$R^2$ Ajustado
Gestión	0.580	0.576

**4.2.8.3. Mapa de rendimiento – importancia.** En la figura 12 se muestra un mapa de rendimiento e importancia de las dimensiones predictoras sobre la gestión.

Las dimensiones predictoras se encuentran a un mismo nivel de la gestión; esto significa que dichas dimensiones tienen desempeños muy similares; no obstante, el Liderazgo se encuentra en el extremo derecha de la gráfica; por consiguiente, debe ser la primera dimensión en priorizarse, pues es lo más importante por tener un mayor efecto total sobre la gestión.

**Figura 13***Mapa de rendimiento e importancia*

**4.2.8.4. Tamaño del efecto ( $f^2$ ).** En la Tabla 47 se muestra el tamaño de efecto que tienen las dimensiones del clima organizacional en la estimación de la gestión. Se encontró que el Liderazgo tiene un efecto superior a las demás dimensiones predictoras, con un  $f^2 = 0.256$ . Según Cohen (1998) considera a este efecto de tamaño entre medio y grande.

**Tabla 47***Tamaño de efecto de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión*

Dimensiones	$f^2$
Comunicación	0.108
Liderazgo	0.256
Motivación	0.029
Relaciones Interpersonales	0.035

**4.2.8.5. Relevancia predictiva ( $Q^2$ ).** En la Tabla 48 se muestra la relevancia predictiva conjunta que tienen las dimensiones del clima organizacional sobre la gestión. Se encontró un coeficiente  $Q^2 = 0.364$ ; según Hair et al., (2017) indica que las dimensiones Comunicación, Liderazgo, Motivación, y Relaciones Interpersonales, en conjunto tienen grande relevancia para predecir la gestión.

**Tabla 48***Relevancia predictiva de las dimensiones en la gestión*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Gestión	1520	967.077	0.364

**4.2.8.6. Validación de las hipótesis.***Planteamiento de las hipótesis.*

$H_0$ : Las dimensiones del clima organizacional no influyen en la gestión

$H_1$ : Las dimensiones del clima organizacional influyen en la gestión

**Prueba estadística:** t de student

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Criterios de decisión:** p-valor < 0.05 -> se rechaza  $H_0$

**Cálculo del p-valor:** Ver Tabla 49

**Tabla 49**

*Coefficiente estandarizado de regresión (path) y p-valor de las dimensiones de la escala clima organizacional sobre la gestión*

Hipótesis	Coeficiente path		Desviación estándar	Estadístico t ( O/STDEV )	P Valor	Decisión
	Original	Bootstrap				
COM -> Gestión	0.279	0.277	0.043	6.430	0.000	Rechazo $H_0$
LID -> Gestión	0.419	0.418	0.047	9.001	0.000	Rechazo $H_0$
MOT -> Gestión	0.137	0.140	0.038	3.623	0.000	Rechazo $H_0$
RI -> Gestión	0.132	0.135	0.038	3.456	0.001	Rechazo $H_0$

**Conclusión.**

En la Tabla 49 se muestra la contrastación de las hipótesis planteadas. Se encontraron coeficientes path positivos y p-valores =  $0.00 < \alpha = 0.05$ ; por consiguientes se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador de que las dimensiones Comunicación, Liderazgo, Motivación, y Relaciones Interpersonales influyen directamente en la gestión educativa.

#### 4.2.9. Evaluación del ajuste global

En la Tabla 50 se muestran los indicadores de ajuste global. Se encontraron que: La Raíz media cuadrática estandarizada residual (SRMR) y la distancia euclidiana (d\_ULS) obtienen valores calculados en la muestra original superiores al límite superior del intervalo de confianza al 95% y 99% calculados por Bootstrap; no obstante, la distancia geodésica (d\_G) obtienen valor calculado en la muestra original inferiores al límite superior del intervalo de confianza al 99% calculados por Bootstrap. Por consiguiente, el ajuste global queda establecido utilizando la distancia geodésica con un 99% de confianza.

**Tabla 50**

*Evaluación de los indicadores de ajuste global.*

Indicadores	Modelo	Muestra original (O)	Muestras Bootstrap		
			Media	95%	99%
SRMR	Saturado	0.063	0.051	0.055	0.057
	Estimado	0.063	0.051	0.055	0.057
d_ULS	Saturado	0.910	0.598	0.691	0.743
	Estimado	0.910	0.599	0.689	0.738
d_G	Saturado	0.249	0.222	0.247	0.260
	Estimado	0.249	0.222	0.247	0.260

### 4.3 Discusión y Análisis del Resultado

La investigación determinó la influencia del clima organizacional sobre la gestión de las instituciones educativas privadas de Lima Este. Los resultados encontrados comprobaron las hipótesis planteadas. En este sentido, se encontraron relaciones e impactos positivos y significativos de las dimensiones de clima organizacional sobre la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este. Estos resultados son consistentes con otras investigaciones que evidencian la relevancia de las dimensiones estudiadas sobre la gestión educativa,

En relación a la hipótesis general, el clima organizacional influye en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este,

esta hipótesis fue aceptada, dado que los resultados estadísticos evidencian la relación planteada ( $p$ -valor  $< 0.05$ ) con las dimensiones del clima organizacional y la gestión educativa. Alves (2003) quien sustenta que el clima organizacional es el resultante de la percepción que los trabajadores tienen de una realidad objetiva de la organización. Para que exista un buen clima en la organización es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz que pueda unir a todos los miembros de la organización para cumplir con los objetivos. Asimismo, Segredo (2011) valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria, indicando que el clima constituye una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio, este tipo de estudio permite identificar las necesidades de la organización para trazar estrategias en mejora de las organizaciones. Estos resultados están acordes con la presente investigación desarrollado en las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este, ya que se ha demostrado la influencia del clima organizacional en la gestión educativa, coincidiendo que el clima es una herramienta valiosa en la gestión.

Por otro lado, en la primera hipótesis específica, que señala si existe influencia del liderazgo sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este; fue aceptada, dado que los resultados estadísticos evidencian la relación planteada ( $p$ -valor  $< 0.05$ ). Esto significa que las instituciones educativas funcionaran de manera más efectiva si sus directores ejercen un liderazgo eficaz, Bernal y Ibarrola (2015). En la misma línea Litwin y Stringer (1968) y Saborit y Ravelo (2010), sustentan que el impulso del liderazgo constituye una de las metas más importantes en la gestión, mejorando la calidad de esta y donde se debe tener en cuenta la motivación. Estos investigadores afirman que el liderazgo es fundamental en la gestión. Esto es corroborado por la presente investigación, donde se encontraron relaciones directas además relaciones significativas del liderazgo con la gestión educativa.

La segunda hipótesis específica, que indica si existe influencia de la motivación sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este, fue aceptada. Los resultados estadísticos evidencian la relación planteada ( $p$ -valor  $< 0.05$ ). Estos resultados concuerdan con las investigaciones realizadas por Litwin y Stringer (1968) en el modelo tomando como punto de partida la teoría de la motivación de McClelland donde sustentan que las motivaciones repercuten en la productividad, la satisfacción y la adaptación de los empleados. Al respecto, Chiavenato (2001) fundamenta que el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados por lo tanto influirá en la producción de la organización. Asimismo, la motivación es un factor importante en la gestión educativa, ya que mantener a sus colaboradores motivados en un clima organizacional propicio, orientará a una mejor gestión educativa. Sagredo y Castello (2019) fundamentan que el clima organizacional percibido en contextos educativos y la gestión son claves para el desarrollo del proceso de educación de adultos, la percepción del clima de docentes y la gestión directiva tienen un rol muy importante en la motivación. Los resultados de los estudios mencionados están relacionados y acorde con la presente investigación ya que coinciden en la importancia de la motivación para una buena gestión educativa.

La tercera hipótesis específica planteada que señala si existe influencia de la comunicación sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este, también fue aceptada ya que los resultados estadísticos evidencian la relación planteada ( $p$ -valor  $< 0.05$ ). Estos resultados están de acorde con las investigaciones realizadas por Manosalvas et al. (2015) sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral donde se tuvo en cuenta siete dimensiones incluida la comunicación en el clima organizacional; estos autores demostraron una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción, indicando que si el nivel percibido es alto la actitud de la satisfacción también se manifiesta en la misma proporción. Al respecto Vlăduțescu et al.

(2015) manifiesta que, en el proceso de toma de decisiones en la gestión educativa, el factor comunicacional tiene un rol fundamental en los procesos de toma e implementación de decisiones gerenciales. Así mismo, la comunicación es una herramienta estratégica y clave en las organizaciones además de ser un factor relevante en la gestión educativa.

La última hipótesis específica, que indica si existe influencia de las relaciones interpersonales sobre la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este, fue aceptada. Los resultados de esta investigación evidencian la relación planteada ( $p\text{-valor} < 0.05$ ). Al respecto, Saborit y Ravelo (2010) mediante el modelo de clima organizacional fundamentan que las relaciones interpersonales que articula el ambiente en las organizaciones se presentan como un conjunto de dimensiones en el centro de la gestión empresarial teniendo como centro el capital humano como un elemento dinamizador de la gestión, permitiendo identificar problemas que obstaculizan la gestión.

Asimismo, Argyris (1958) hace especial énfasis en las relaciones interpersonales como determinante principal del clima organizacional para obtener resultados en las organizaciones; en el estudio de Segredo et al. (2017) consideran que la comunicación contribuye en el estudio del clima organizacional en mantener las buenas relaciones interpersonales y la imagen favorable de las organizaciones ya que se aporta información valiosa para una adecuada gestión. Asimismo, la comunicación es fundamental en el desarrollo productivo de las organizaciones, en la misma línea Loayza et al. (2017) menciona que las relaciones interpersonales y el entorno laboral se relacionan de una manera muy significativa. Las buenas relaciones, teniendo en cuenta el respeto, es una condición importante en la percepción del ambiente de trabajo. Los estudios mencionados están acordes y se relacionan con la presente investigación ya que se evidencia que las relaciones interpersonales favorecen al ambiente de trabajo permitiendo identificar los problemas que obstaculizan la gestión en diversas organizaciones.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se presentan las principales conclusiones del estudio y recomendaciones de la investigación científica.

### 5.1 Conclusiones

- El presente estudio contribuye al conocimiento científico en el campo administrativo específicamente en la gestión educativa. Se estableció la relación directa entre el clima organizacional y la gestión en las instituciones educativas privadas.
- La hipótesis general, influencia del Clima Organizacional (CO) sobre la Gestión Educativa (GE) fue comprobada. Asimismo se demostró que las dimensiones de CO influyen sobre la GE de las Instituciones Educativas de educación Básica Regular privadas de Lima Este. Esto quiere decir que se debe de fortalecer el clima organizacional en las Instituciones Educativas para obtener mejoras en la gestión educativa.
- En cuanto a las hipótesis específicas se encontró que existe un efecto moderado de la dimensión liderazgo sobre la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este. Los resultados son significativos a un nivel de significancia de 0.05. Las otras dimensiones del constructo CO también tuvieron un efecto significativo.
- La dimensión Liderazgo, tiene un efecto superior sobre la gestión educativa, este resultado indica que el liderazgo explica mejor a la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este. Además, se muestra en el mapa de rendimiento e importancia que la dimensión liderazgo se encuentra en el extremo derecho del gráfico, por lo tanto, debe ser la primera dimensión en priorizarse, por tener mayor efecto sobre la gestión educativa y ser la dimensión más importante. Esto quiere decir que en las Instituciones Educativas se debe de fortalecer el liderazgo realizando acciones de mejora en las decisiones oportunas del director en mejora de la gestión educativa.

- Se demuestra que todas las dimensiones del constructo clima organizacional sobre la variable gestión educativa es explicado en un 57.60%. Esto significa que las dimensiones de Comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales en su conjunto explican los cambios ocurridos en la gestión, según Chin (1998) es considerado moderado por tener una varianza explicada ( $R^2$ ) ajustado entre 0.33 y 0.67. Esto quiere decir que las dimensiones del clima organizacional sobretodo el liderazgo son fundamentales e importantes para un cambio y mejora en la gestión educativa.

## 5.2 Recomendaciones

Los resultados encontrados en esta investigación sugieren diversas oportunidades, áreas por explorar y brechas identificadas. Luego de la evidencia basada en un análisis estadístico, en la gestión del sector educativo se recomienda y convoca a distintos frentes interesados en la gestión educativa.

Se recomienda aplicar el modelo final de esta investigación en diferentes Instituciones Educativas de distintas departamentos y provincias del Perú, con el objetivo de verificar su validez en diferentes contextos.

Para los investigadores se sugiere realizar este tipo de estudio en instituciones educativas públicas y establecer si el liderazgo es una variable importante para la gestión. Asimismo, se recomienda replicar la investigación en otras zonas con características distintas a la de esta muestra, ello permitirá conocer nuevos contextos educativos distintos a las Instituciones Educativas de Lima Este, particularmente, San Juan de Lurigancho. Se conocerá con certeza la implicancia del liderazgo en la gestión educativa, las distintas realidades educativas, entorno cultural, social y económico, enriquecerán la interpretación de resultados.

Para los gestores en educación, de acuerdo con el análisis de la investigación el factor más influyente en la gestión es el liderazgo. Se debe tener en cuenta que existen diferentes

tipos de liderazgo en el entorno de las instituciones educativas. Identificar qué estilo potenciará la gestión educativa, da pie a futuras investigaciones en el sector educativo.

Para el gobierno e instituciones tomadoras de decisión en la gestión educativa se recomienda reforzar el monitoreo, evaluación de las leyes, normas, programas para el mejoramiento de la gestión educativa, con la finalidad de obtener mejores resultados en beneficio de la institución, estudiantes y sociedad.

Otro aspecto importante es promover la autonomía de las escuelas y ayudar a los directores a enfatizar la importancia de compartir objetivos y visiones comunes y aplicar nuevos modelos y métodos con la mejora del rendimiento de los estudiantes y la eficacia escolar.

Se recomienda aplicar este tipo de estudio hacia diferentes sectores como las empresas de salud, vivienda, comercio entre otros, con el objetivo de verificar su validez en diferentes contextos.

Se recomienda incluir otras variables para ampliar el alcance de la gestión educativa. Para precisar las relaciones sería conveniente incluir efectos mediadores y moderadores. Asimismo, la tecnología es una variable transversal a todas las disciplinas, un buen aporte para futuras investigaciones sería examinar el rol de las tecnologías en la gestión educativa.

Se recomienda ampliar el estudio teniendo en cuenta la dimensión de la remuneración y tolerancia al conflicto, ya que los trabajadores deben percibir equidad en la remuneración de acuerdo a su producción y confianza en las diversidades de opiniones, para tener un clima agradable que contribuya en la gestión en las diferentes organizaciones.

Se da a conocer a la comunidad educativa, los resultados de la investigación para fortalecer la gestión en las instituciones, asimismo se espera que los resultados sean de gran utilidad en diferentes contextos.

## Referencias

- Alsahli, S. (2018). *The Influence of Employee's Perceptions of Top Management Support, Information Technology Competence, Technology Strategy, Organizational Climate, and Organization's Nationality on Information Systems Security, and Quality Success* [Tesis Doctoral, Eastern Michigan University].
- Alves, J. (2003). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133. <https://core.ac.uk/download/pdf/13296455.pdf>
- Amat, J. (2000). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Argyris, (1958) C. Argyris, Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank *Administrative Science Quarterly*, 2 (4) (1958), pp. 501-520
- Beltrán, F. (2007). Política versus gestión escolar. *Revista Novedades Educativas*, 18. 4-8.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª ed.). Pearson.
- Bernal-Martínez-de-Soria, A., y Ibarrola-García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- Bernal González, I. y Pedraza Melo, N. A. y Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134),8-19.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Blanco, I. & Quezada, V. (2008). *La Gestión Académica, Criterio Clave de la Calidad de la Gestión de las Instituciones de Educación Superior*.  
[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_1/Blanco\\_y\\_Quesada.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf)
- Bollen, K. (1989). *Structural Equation with latent variables*. John Wiley & Sons.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118619179.ch8>
- Bolman, C. y Deal, T. (1995) *Organización y liderazgo*. Addison- Wesley.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la Gestión Educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*; 49 (2), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie4922100>
- Bower, D. G. y Taylor, J. C. (1970). *Survey of organizations, Institute for social research*, University of Michigan.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas.

- Bustamante, M., Bustamante, J., Hernández, L. y Yáñez (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud*, 5 (11), 20-39.
- Cardona Echeverri, D. R. y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131),184-189. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108010>.
- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Carrillo, S. (2002). *La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Ministerio de Educación del Perú.
- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En: Unesco (Ed.), *La gestión en busca del sujeto*. Seminario Internacional Reformas de la Gestión de los Sistemas Educativos en la Década de los Noventa. Unesco-Santiago.
- Casassus, J. (2005). *La gestión educativa en América Latina: problemas y paradigmas*. La descentralización de la gestión educativa. Modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa. Seminario internacional. Lima: ACIDI-GTZ-D ID-USAID Perú y AECI.
- Catena, A., Ramos, M. y Trujillo, H. (2003). *Análisis multivariado: un manual para investigadores*. Biblioteca Nueva, S.L.
- Cemaloglu, N., y Duykuluoglu, A. (2019). Relationship between Teachers' Workplace Friendship Perceptions and Conflict Management Styles. *International Education Studies*, 12(9), 42-53.
- Chaparro Espitia, L. (2006) Motivación en el trabajo y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: desde la perspectiva del comportamiento organizacional. *Innovar*, 16 (28), 7-32.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. ed.). Editorial McGraw Hill. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/Libro-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

- Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. En: G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-369). Lawrence Erlbaum.
- Cohen, D. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2 ed.)*. Lawrence Erlbaum.
- Coronel, J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía*, 232, 471-490.
- Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4ª ed.)*. Sage.
- Davis, H., y Jones, S. (2014). The work of leadership in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 367-370. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2014.916463>
- De Barros, R., Da Silva, L., y De Francisco, A. (2014). Comparative analysis between models of research in organizational climate. *Revista Espacios*, 35(9), 14.
- Dennis, S., y O'Connor, E. (2013). Reexamining quality in early childhood education: Exploring the relationship between the organizational climate and the classroom. *Journal of Research in Childhood Education*, 27(1), 74-92.
- Dijkstra, T.K y Henseler, J. (2015). Estimadores de PLS consistentes y asintóticamente normales para ecuaciones estructurales lineales. *Estadísticas computacionales y análisis de datos*, 81 (1), 10-23.
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., y García Méndez, A. (2013). El Clima Laboral Como Un Elemento Del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 4(1), 59-70. <https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>  
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/533/435>
- ElKaleh, E. (2019). Leadership curricula in UAE business and education management programmes. *International Journal of Educational Management*, 6, 1118-1147. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0220>
- Escandon-Barbosa, D. M., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. doi:10.1016/j.estger.2016.04.00
- Espinoza, O. (2014). *Cambios recientes al curriculum escolar: problemáticas e interrogantes*. CEPPE.
- Estadística de la Calidad Educativa – ESCALE. (2019). *Magnitudes de la educación en Perú*. MINEDU. <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes->

portlet/reporte/cuadro?anio=27&cuadro=477&forma=U&dpto=15&prov=1501&dist=150132&dre=&tipo\_ambito=ambito-ubigeo

- Falk, R. y Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5 (1), 2-9.
- Gan (2007) El clima en las organizaciones. En: J. Tejeda, V. Giménez, F. Gan, G. Viladot, M. Fandos, J. Jiménez, et al. (Eds.), *Formación de formadores*, (183-229). Thomson Editores, <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 42, 43-61.
- García, C., Carreón, J., Sánchez, A., Sandoval, R. & Morales, M. (2016). Confiabilidad y Validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *Ehquidad International Welfare Policies and social Work Journal*, 5, 109 – 130. <https://doi.org/10.1527/ehquidad.2016.0004>.
- García, L. (2004). *Las políticas educativas cubanas. Claves para su interpretación*. ICCP.
- García, M. Y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M. M., Y Bashir, M. (2011). A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1).
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. McGraHill.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos* (3.ª ed.). McGraw-Hill
- Gimer T. I, Fernández, E. M. y Hernández R., L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 31(2),1-6.
- Gómez, 2004. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11 (2004), 97-113.
- González, I. B., Melo, N. A. P., y Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo

- teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.  
<https://search.proquest.com/scholarly-journals/el-clima-organizacional-y-su-relación-con-la/docview/1681269941/se-2?accountid=43847>
- Gora, A. A., Ștefan, S. C., Popa, Ș. C., y Albu, C. F. (2019). Students' Perspective on quality assurance in higher education in the context of sustainability: A PLS-SEM approach. *Sustainability*, 11(17), 4793.
- Grace, G. (1993). On the Study of School Leadership: Beyond Education Management. *British Journal of Educational Studies*, 41(4), 353.  
<https://doi.org/10.2307/3121958>
- Griffin, M., y Curcuruto, M. (2016). Safety climate in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 191-212.
- Guadalupe, y Miranda Bojorquez, E. (2013). La Gestión Educativa como factor de Calidad en una Universidad Intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4),149-156.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46129004014>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* [Kindle]. (1 ed.). Sage.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J.F., Tomas, G., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G. A., y Roldan, J.L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª ed.). OmniaScience.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*, (2ª ed.) Prentice Hall.
- Harahap y Suriansyah (2019) Relación del liderazgo educativo, el clima organizacional y el compromiso de los maestros con la satisfacción laboral. *Diario de educación y gestión*, Vol. 2, No. 4, 260-270 <http://dx.doi.org/10.11594 /jk6em.02.04.01>
- Henseler, J., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in international advertising research: basic concepts and recent issues. In S. Okazaki (Ed.), *Handbook of research in international advertising* (252-276). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Henseler, J.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, Num 1, 115–135.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L.P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hewett, B., & La Paro, K. (2019). Organizational Climate: Collegiality and Supervisor Support in Early Childhood Education Programs. *Early Childhood Education Journal*, 48(4), 415-427.
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1998). Índices de ajuste en el modelo de estructura de covarianza: sensibilidad a la especificación errónea del modelo infraparamizado. *Métodos psicológicos*, 3 (4): 424-453.
- Hunter, J. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Empresa activa.
- Iglesias Armenteros, A. y Sánchez García, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3), 455-457.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en).
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (s.f.). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2011). *Bases para la Acreditación de Centros de Educación Básica Alternativa*. IPEBA. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Bases-para-la-Acreditaci%C3%B3n-de-centros-de-Educaci%C3%B3n-B%C3%A1sica-Alternativa.pdf>
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley, [Dept. Psychol. and Survey Research Center, Univ. Michigan, Ann Arbor, MI]
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3a ed.). The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd Ed.). Guilford.

- Kolb, D. A., Rubin, I. M. y McIntyre, J. M. (1986). *Psicología organizacional: una abordagem vivencial*. Atlas.
- León, M. (2019). *Clima organizacional y gestión administrativa de los docentes de una Unidad educativa Daule*.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39459>
- Lévy, J. y Varela, J. (2006). *Modelación con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales*. Editores Netbiblo.
- Lewin, K., Lippitt, R. White, R. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-299.
- Ley General de Educación Nro. 28044. (s.f.).  
[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.  
<http://www.sciepub.com/reference/219103>
- Likert, R. (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Deusto
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.
- Loaiza, R. D. A., Ríos, C. E., Moreno, C. L. E., Cárdenas, W. B., y Moreno, M. A. (2017). Organizational climate in a public hospital from quindio colombia. *Cadernos De Terapia Ocupacional Da UFSCar*, 25(3), 461-467.  
[doi:http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO0989](http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO0989)
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable Path Modeling With Partial Least Squares*. Springer-Verlag.
- Machorro, F., Rosado M. y Romero M. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico*.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>
- Mang'eng'e, B. (2018). *The Adequacy of Kenya Education Management Institute Training of Secondary School Principals in Attaining Teacher Motivation in Makeni County, Kenya* [tesis doctoral, Kenyatta University].
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., y Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>.
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento & gestión*, 40, 129-158. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Marín, K., Ruiz, A. y Henao, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35

- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. y Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista electrónica actualidades investigativas en educación*, 9(2), 1 - 27.
- McClelland D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Ed. Narcea, S.A.  
<https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- McClellan Mendoza, F. y Bolivar, M. (2012). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 12 (35), 39-55.
- Mejia, Ch. (2019). *Revisión de la literatura del clima organizacional, estado del arte*. Organizational climate: State of the art. A literature review. *Economía y administración*.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones en administración.
- Mendoza Monzant, F. M. y Bolívar Aparicio, M. E. (2016). Gestión Pedagógica E Integración De Proyectos Educativos Productivos En Las Escuelas Rurales. *Negotium*, 12(35),39-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283004>
- Ministerio de Educación del Perú. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual*.  
[http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*.  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Reglamento de organización y funciones*.  
[http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/reglamento\\_de\\_organizacion\\_y\\_funciones\\_rof.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/reglamento_de_organizacion_y_funciones_rof.pdf)
- Monjas, M. I. (1999). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar (PEHIS)*. CEPE.
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12.
- Morán, E., y Volkwein, J. (1988). Examining organizational climate in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 28(4), 367-383.

- Morantes, A. E., y Acuña, G. A. (2013). Propuesta de modelo de gestión para la educación superior a distancia: una aproximación. *Zona próxima: revista del Instituto de Estudios Superiores en Educación*, (18), 72-92.
- Moreno, S. I. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, (9), 1, 13-33.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2008). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicometricas questionnaire on university organizational climate. Psychometric QUALITIES UPEL-IPB Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional. *Educare*, 12 (1).
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-3.
- Niemann, R. y Kotzé, T. (2006). The relationship between leadership practices and organisational culture: An education management perspective. *Journal of African Studies*, 26(4), 609-624.  
[https://www.researchgate.net/publication/236576985\\_The\\_relationship\\_between\\_leadership\\_practices\\_and\\_organisational\\_culture\\_An\\_education\\_management\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/236576985_The_relationship_between_leadership_practices_and_organisational_culture_An_education_management_perspective)
- Oñate, J. R. (2016). *Comunicación asertiva de los actores de la comunidad educativa y su incidencia en la aplicación del código de convivencia en el centro de educación básica Alfredo Portaluppi Velásquez*.
- Pagani, G. (2015). La comunicación como insumo de la gestión educativa. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación N°XXVI*, 26 (1).
- Pérez, I. y Maldonado, M. (2004). Análisis organizacional en instituciones educativas. *Revista Encuentro Educativo*; 11(3), 448-459.
- Pino, J. y Castaño, M. (2018). Pertinencia y actualidad de la pedagogía amigoniana. *Revista Colombiana de Educación*, 77, <http://doi.org/10.17227/rce.num77-4925>
- Porrás, J.C. (2016). Comparación de pruebas de normalidad multivariada. *Anales Científicos*, 77 (2): 141-146. <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v77i2.483>
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. IPE.
- Prudencio, J. (2016). Propuesta de un modelo de gestión educativa relacional compleja. *Acta Nova*, 7(3), 352-366.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1683-07892016000100009](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1683-07892016000100009)

- Purohit, B. y Wadhwa, A. (2012). Organisational climate from view point of motivation in district hospital, India. *Health*, 4, 400-406.  
<https://doi.org/10.4236/health.2012.47063>.
- Quiroz, B., Narducci, V., y Correia, V. (2011). Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública - RAP*, 45(2), 303-329.  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6994>
- Reich, T. C., y Herscovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. En: S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 223–248). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-006>
- Representación de la Unesco en Perú (2011). *Manual de gestión para directores de Instituciones educativas*. <https://es.scribd.com/document/121655992/Manual-de-gestion-para-directores-de-centros-educativos>.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Straub, D.W. (2012). Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM. *MIS Quarterly*. *MIS Q.* 36, iii–xiv.
- Ringle, C. M y Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*, (13a ed.). Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, D. A. C., y Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.  
<http://dx.doi.org/10.15665/encuenta.v17i01.1674>.
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., y Van der Stuyft, P., (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es&tlng=es).
- Rodríguez, A.A., Retamal, M.P., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena

- Salud y Sociedad*, 2 (2) (2011), 219-234.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.
- Saborit, M. T., y Ravelo, Y. T. (2010). Modelo teórico de clima organizacional. *Contribuciones a la Economía*, <https://es.slideshare.net/krmen01/tema-2-modelo-terico-de-clima-organizacional>
- Sagredo, E. y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*; 19(2), 1-23. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima laboral. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-87.
- Santisteban, C. (2009). *Principios de Psicometría (Kindle)*. Editorial Síntesis.  
<https://www.sintesis.com/data/indices/9788497566308.pdf>
- Sarstedt, M., Ringle, C., Smith, D., Reams, R. y Hair, J. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H. y Becker, J. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 5, 25. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>.
- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3), 3.
- Segredo Pérez, A.M. y Pérez Perea, L. (2007). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*. (4).  
[http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc)
- Segredo Pérez, A. M., y Díaz Rojas, P. A. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior*, 25(3), 255-274.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es&tlng=es).
- Segredo Pérez, A. M., (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es).

- Segredo, A. M., García, A. J., López, P., León P. y Perdomo I. (2017) Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horiz.*, 16 (1), 28-37.  
<https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>.
- Shmueli, G. y Kopplus, O. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553-572.
- Simarmata, N., Kadiyono, A., Agustiani, H., y Harding, D. (2017). Job Performance Ditinjau Dari Iklim Organisasi Dan Cultural Value Suku Batak. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 5(1), 158-174.
- Smith, D. M., y Kolb, D. (1986). *Users' Guide for the Learning Style Inventory: A Manual for Teachers and Trainers*. McBer.
- Solís, Z., Zamudio, L., Matzumura, J., y Gutiérrez, H. (2016). Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. *Horizonte Médico*, 16(4), 32-38.
- Sorleidy Indira, M. P. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33.  
<https://search.proquest.com/scholarly-journals/relaciones-interpersonales-en-el-clima-laboral-de/docview/2091875267/se-2?accountid=43847>
- Sousa, V., Driessnack, M., y Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Rev latino-am enfermagem*, 15(3), 1-6.
- Stokowski, S., Li, B., Goss, B., Hutchens, S., y Turk, M. (2018). Work Motivation and Job Satisfaction of Sport Management Faculty Members. *Sport Management Education Journal*, 12(2), 80-89.
- Taylor, J. y Bowers, D. (1972). *Survey of Organizations*, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI.
- Taylor, R. (1994). *Beef production and management decisions (No. Ed. 2)*. Macmillan Publishing Company.
- Tejada, A. (2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento Y Gestión por Competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115 – 133.

- Tella, A., Ayeni, C. O. y Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2).
- Torres Pacheco, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno. *Comunicación*, 6(1), 56-64. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lng=es&tlng=es).
- Urdaneta, Q., Omar R., y Álvarez, M, Carmen J., y Urdaneta Q., Milagros del V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. 14(47),446-457 ISSN: 1315-9984. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477008>
- Urdaneta, O. R., Álvarez, C. J., y Urdaneta, M. del V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47),446-457 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477008>
- Unesco (1998). *La Formación de Recursos Humanos para la Gestión Educativa en América Latina*. Oficina para América Latina.
- Unesco en Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. [http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/cAQOmpFe4KmbCX0sY38aAF\\_Manual\\_De\\_Gestion\\_Para\\_Directores\\_De\\_Instituciones\\_Educativas.pdf](http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/cAQOmpFe4KmbCX0sY38aAF_Manual_De_Gestion_Para_Directores_De_Instituciones_Educativas.pdf)
- Unesco (2019). *La educación transforma vidas*. <https://es.unesco.org/themes/education>
- Unidad de Medición de la Calidad Educativa en Perú. (2012). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. [http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/documentos/archivo\\_22.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/documentos/archivo_22.pdf)
- Valdés, R. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 51-66.
- Valdivieso, C. (2013). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de la docencia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 16, 95-120.
- Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis: Cómo elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades*. Macro EIRL.

- Vara-Horna, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)
- Vargas, J. (2011). Influencia del clima institucional en la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas de la provincia de Caraveli de primaria año 2011.
- Vázquez Martínez, R. y Guadarrama Granados, J. de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>
- Vásquez, S., Bernal, J., y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.
- Vladuțescu, S, Bunaiașu, C. y Strunga, A. C. (2015). Decision communication in education management. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 44, 53-60.
- Wang, B., Kang, Y., Childerhouse, P., y Huo, B. (2018). Service supply chain integration: the role of interpersonal relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 118(4), 828-849. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2017-0062>.
- Warshawsky, N. E., Havens, D. S., y Knafl, G. (2012). The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior. *The Journal of nursing administration*, 42(9), 418.
- Wetzels, M., Odekerken, G. y Van, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Q.* 33, 177-195.
- Worthington, R y Whittaker, T. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838
- Yukl, G. (2008). *El liderazgo en las organizaciones*. Pearson.
- Zambrano Campoverde, J, Ramón Pineda, M. A., y Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio Sobre El Clima Organizacional En Docentes De La Universidad Técnica De Machala. *Revista Universidad Y Sociedad*, 9(2), 163-172. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000200022&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022&lng=es&tlng=es).

## **Apéndices**

## Apéndice A.

### *Instrumento inicial para la medición del clima organizacional.*

N°	ITEMS	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
01	¿El director se preocupa porque entiendan bien las tareas que se les asignan?				
02	¿Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades laborales?				
03	¿Cuenta usted con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?				
04	¿Ud. Docente observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?				
05	¿Respeto y admirar al director de la institución donde labora?				
06	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?				
07	¿En la institución donde labora se estimula al personal por realizar un excelente trabajo?				
08	¿Reconocen el esfuerzo que usted realiza para cumplir con los objetivos institucionales?				
09	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?				
10	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde usted Labora?				
11	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?				
12	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?				
13	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?				
14	¿Premian a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?				
15	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?				
16	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?				
17	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?				
18	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la Institución es adecuada?				
19	¿Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución donde usted labora?				
20	¿Existe intercambio de información entre el personal directivo y el personal administrativo?				
21	¿Considera usted que en la institución donde labora se oculta información?				
22	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?				
23	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?				
24	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?				
25	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?				
26	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?				
27	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?				

***Instrumento inicial para la medición de la gestión educativa.***

N°	ITEMS	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
01	Los directivos dan a conocer las responsabilidades de los docentes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y ordenado				
02	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa				
03	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y cronogramadas oportunamente al inicio del año escolar				
04	Los directivos promueven la elección de los docentes más idóneos preparados para desempeñar las funciones de cada comisión				
05	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta entre docentes, administrativos y directivos				
06	Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa				
07	Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, registros, entre otros				
08	La dirección supervisa periódicamente el inventario de los bienes, muebles y enseres con el fin de atender eficientemente a los educandos				
09	La dirección asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa				
10	Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones				
11	La dirección coordina con los docentes para la planificación de los instrumentos de gestión de la institución.				
12	La dirección elabora y planifica con la plana docente la programación curricular entre otros documentos antes del inicio del año escolar.				
13	La dirección promueve, motiva y desarrolla el programa de tutoría y orientación educativa con los docentes en beneficio de los estudiantes.				
14	La dirección monitorea, supervisa y apoya a las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.				
15	La dirección promueve el trabajo en equipo a fin de lograr eficientemente los resultados pedagógicos y objetivos esperados.				
16	La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general.				
17	Los padres de familia participan activamente en las diversas actividades extracurriculares que organiza la institución educativa.				
18	La dirección desarrolla actividades de sensibilización a la familia, orientación, escuela para padres, jornadas y encuentros familiares entre otros.				
19	La dirección establece relaciones de cooperación e intercambio con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales como la municipalidad, centro de salud, comisaría, parroquia, entre otros.				

## Apéndice B.

### *Instrumento final para la medición del clima organizacional.*

N°	ITEMS	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
01	¿El director confía y da seguridad a los docentes designando bien las tareas a realizar en la institución?				
02	¿Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades?				
03	¿Cuenta Ud. ¿Con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?				
04	¿Ud. Docente observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?				
05	¿Respeto y admira al director de la institución donde labora?				
06	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?				
07	¿El director elogia a los docentes cuando alcanzan un buen desempeño y crecimiento profesional?				
08	¿Se siente satisfecho y orgulloso con la labor que realizan los directivos?				
09	¿Se siente satisfecho y orgulloso de pertenecer a la institución donde labora?				
10	¿El director me motiva para hacer más de lo que yo esperaría poder hacer?				
11	¿Reconocen el esfuerzo que Ud. Realiza para cumplir con los objetivos institucionales?				
12	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?				
13	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde Ud. Labora?				
14	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?				
15	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?				
16	¿Los directivos transmiten entusiasmo a los que le rodean por las tareas a realizar?				
17	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?				
18	¿Estimulan a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?				
19	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?				
20	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?				
21	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la institución es adecuada?				
22	¿Existe una comunicación asertiva entre el personal docente y directivo de la institución donde Ud. Labora?				
23	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?				
24	¿Existen diálogos permanentes entre el personal directivo y el personal administrativo?				
25	¿Existe intercambio de información entre el personal de la institución donde labora?				
26	¿Considera Ud. ¿Que en la institución donde labora se oculta información?				
27	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?				
28	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?				
29	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?				
30	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?				
31	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?				
32	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?				

**Instrumento final para la medición de la gestión educativa.**

N°	ITEMS	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
01	¿Los directivos dan a conocer las normas al personal para tener un ambiente adecuado y ordenado?				
02	¿Los directivos elaboran y actualizan permanentemente la documentación administrativa con la colaboración del personal?				
03	¿Los directivos planifican y cronograman oportunamente las actividades a desarrollarse en el año escolar?				
04	¿Los directivos promueven a los docentes más capacitados y experimentados para integrar las diferentes comisiones del trabajo interno a desarrollar?				
05	¿Los directivos tienen una comunicación abierta y en confianza con el personal en la institución?				
06	¿Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa?				
07	¿Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, planillas de notas y otros?				
08	¿El(a) director(a) evalúa periódicamente el inventario general del mobiliario con el objetivo de atender eficientemente a los educandos?				
09	¿El(a) director(a) asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa?				
10	¿Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones?				
11	¿El(a) director(a) coordina permanentemente con el personal para mejorar la elaboración, planificación y ejecución de los documentos de gestión?				
12	¿El(a) director(a) elabora y planifica con el personal la documentación como la programación de contenidos, reglamento interno y las actividades?				
13	¿El(a) director(a) asesora, motiva y capacita al personal para desarrollar eficientemente la orientación de bienestar del educando OBE?				
14	¿El(a) director(a) monitorea, asesora y supervisa las actividades proyectadas en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa?				
15	¿El(a) director(a) designa comisiones de trabajo en equipo con los docentes para el desarrollo de las actividades pedagógicas?				
16	¿El(a) director(a) asesora permanentemente y apoya en la parte pedagógica a los docentes?				
17	¿La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general?				
18	¿El(a) director(a), coordina con los padres para que participen en las actividades extracurriculares?				
19	¿El(a) director(a), convoca a los padres para su participación en las jornadas educativas como escuela de padres y asesoría con los tutores?				
20	¿El(a) director(a) se relaciona y tiene comunicación con la comunidad del entorno como la municipalidad, la comisaría, centro de salud entre otros?				

### Apéndice C. Instrumento para la recolección de datos

#### Cuestionario de Clima organizacional para los maestros de las instituciones educativas privadas de EBR de la UGEL 5 de Lima Este

##### Presentación:

El presente instrumento tiene como objetivo fundamental obtener información que apoye a la evaluación del clima organizacional en las instituciones educativas privadas de EBR; la información se utilizará exclusivamente para la recolección de datos para la investigación, este cuestionario tiene una naturaleza confidencial. Solicitamos cordialmente contestar las preguntas con toda confianza ya que los datos serán útiles para la presente investigación.

##### Identificación del entrevistado:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el plantel: \_\_\_\_\_  
 Nivel: \_\_\_\_\_ Situación laboral: Estable ( ) Contratado ( )

##### Instrucciones:

Marque con una ( x ) el número que mejor lo identifica

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

##### Evaluación del Clima Organizacional

N°	ITEMS	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
01	¿El director confía y da seguridad a los docentes designando bien las tareas a realizar en la institución?				
02	¿Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades?				
03	¿Cuenta Ud. ¿Con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?				
04	¿Ud. Docente observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?				
05	¿Respeto y admira al director de la institución donde labora?				
06	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?				
07	¿El director elogia a los docentes cuando alcanzan un buen desempeño y crecimiento profesional?				
08	¿Se siente satisfecho y orgulloso con la labor que realizan los directivos?				
09	¿Se siente satisfecho y orgulloso de pertenecer a la institución donde labora?				
10	¿El director me motiva para hacer más de lo que yo esperaría poder hacer?				
11	¿Reconocen el esfuerzo que Ud. Realiza para cumplir con los objetivos institucionales?				

N°	ITEMS	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
12	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?				
13	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde Ud. Labora?				
14	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?				
15	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?				
16	¿Los directivos transmiten entusiasmo a los que le rodean por las tareas a realizar?				
17	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?				
18	¿Estimulan a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?				
19	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?				
20	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?				
21	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la institución es adecuada?				
22	¿Existe una comunicación asertiva entre el personal docente y directivo de la institución donde Ud. Labora?				
23	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?				
24	¿Existen diálogos permanentes entre el personal directivo y el personal administrativo?				
25	¿Existe intercambio de información entre el personal de la institución donde labora?				
26	¿Considera Ud. ¿Que en la institución donde labora se oculta información?				
27	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?				
28	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?				
29	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?				
30	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?				
31	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?				
32	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?				

## Evaluación de la Gestión Educativa

N°	ITEMS	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
01	¿Los directivos dan a conocer las normas al personal para tener un ambiente adecuado y ordenado?				
02	¿Los directivos elaboran y actualizan permanentemente la documentación administrativa con la colaboración del personal?				
03	¿Los directivos planifican y cronograman oportunamente las actividades a desarrollarse en el año escolar?				
04	¿Los directivos promueven a los docentes más capacitados y experimentados para integrar las diferentes comisiones del trabajo interno a desarrollar?				
05	¿Los directivos tienen una comunicación abierta y en confianza con el personal en la institución?				
06	¿Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa?				
07	¿Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, planillas de notas y otros?				
08	¿El(a) director(a) evalúa periódicamente el inventario general del mobiliario con el objetivo de atender eficientemente a los educandos?				
09	¿El(a) director(a) asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa?				
10	¿Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones?				
11	¿El(a) director(a) coordina permanentemente con el personal para mejorar la elaboración, planificación y ejecución de los documentos de gestión?				
12	¿El(a) director(a) elabora y planifica con el personal la documentación como la programación de contenidos, reglamento interno y las actividades?				
13	¿El(a) director(a) asesora, motiva y capacita al personal para desarrollar eficientemente la orientación de bienestar del educando OBE?				
14	¿El(a) director(a) monitorea, asesora y supervisa las actividades proyectadas en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa?				
15	¿El(a) director(a) designa comisiones de trabajo en equipo con los docentes para el desarrollo de las actividades pedagógicas?				
16	¿El(a) director(a) asesora permanentemente y apoya en la parte pedagógica a los docentes?				
17	¿La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general?				
18	¿El(a) director(a), coordina con los padres para que participen en las actividades extracurriculares?				
19	¿El(a) director(a), convoca a los padres para su participación en las jornadas educativas como escuela de padres y asesoría con los tutores?				
20	¿El(a) director(a) se relaciona y tiene comunicación con la comunidad del entorno como la municipalidad, la comisaría, centro de salud entre otros?				

## Apéndice D

### *Formato de validación de contenido por expertos*

#### VALIDACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE MEDICIÓN POR PARTE DE JUECES EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de medición que hace parte de la investigación titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LIMA NORTE. Su participación en la evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que los instrumentos sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa como al área de educación. Agradezco su valiosa colaboración.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la influencia del clima organizacional en la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este.

**Objetivo del juicio de expertos:** evaluación y validación de los constructos

**Objetivo de la prueba:** Conocer la opinión de los/las docentes del área en estudio sobre como es el clima organizacional y la gestión educativa en su centro de labores.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado.
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema, pero no corresponden con el tema en su totalidad.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

## Apéndice E

### *Respuestas emitidas por los jueces expertos*

#### Juez 1: Sabina Valente

#### VALIDACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE MEDICIÓN POR PARTE DE JUECES EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de medición que hace parte de la investigación titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LIMA ESTE. Su participación en la evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que los instrumentos sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa como al área de educación. Agradezco su valiosa colaboración.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la influencia del clima organizacional en la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este.

**Objetivo del juicio de expertos:** evaluación y validación de los constructos

**Objetivo de la prueba:** Conocer la opinión de los/las docentes del área en estudio sobre como es el clima organizacional y la gestión educativa en su centro de labores.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia	1: No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión Los ítems miden algún aspecto, pero no corresponden con la dimensión Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión Los ítems son suficientes
	2: Bajo nivel	
	3: Moderado nivel	
	4: Alto nivel	
Claridad	1: No cumple con el criterio	El ítem no es claro El ítem requiere bastantes modificaciones Se requiere modificaciones específicas El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuado
	2: Bajo nivel	
	3: Moderado nivel	
	4: Alto nivel	
Coherencia	1: No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión El ítem tiene una relación moderada con la dimensión El ítem se encuentra relacionado con la dimensión
	2: Bajo nivel	
	3: Moderado nivel	
	4: Alto nivel	
Relevancia	1: No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la dimensión. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem mide lo mismo El ítem tiene moderada relevancia El ítem tiene relevancia
	2: Bajo nivel	
	3: Moderado nivel	
	4: Alto nivel	

CONSTRUCTO (ESCALA): CLIMA ORGANIZACIONAL					
Ítems referidos a la dimensión: Liderazgo		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿El director se preocupa porque entiendan bien las tareas que se les asignan?	4	4	4	3
2.	¿Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades laborales?	4	3	4	4
3.	¿Cuenta usted con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?	4	3	4	4
4.	¿Ud. Docente observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?	4	4	4	4
5.	¿Respeta y admira al director de la institución donde labora?	4	4	4	3
6.	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?	4	4	2	4
Ítems referidos a la dimensión: Motivación		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿En la institución donde labora se estimula al personal por realizar un excelente trabajo?	4	3	3	3
2.	¿Reconocen el esfuerzo que usted realiza para cumplir con los objetivos institucionales?	3	4	4	3
3.	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?	4	4	3	4
4.	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde usted Labora?	4	3	4	3
5.	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?	4	4	3	3
6.	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?	4	4	3	3
7.	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?	3	3	3	3
8.	¿Premian a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?	4	4	3	4
9.	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?	3	3	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Comunicación		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	4	3	4	3
2.	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?	4	4	4	4
3.	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la Institución es adecuada?	3	3	3	3
4.	¿Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución donde usted labora?	4	4	4	4
5.	¿Existe intercambio de información entre el personal directivo y el personal administrativo?	4	4	4	4
6.	¿Considera usted que en la institución donde labora se oculta información?	3	3	3	4

Ítems referidos al constructo: Relaciones interpersonales		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?	4	3	3	3
2.	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?	4	3	2	4
3.	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?	4	3	3	3
4.	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?	4	3	3	3
5.	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?	4	3	3	4
6.	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?	4	4	3	4

Observaciones (precisar): Se recomienda agregar un ítem en la escala comunicación que mida los diálogos permanentes entre los directivos y administrativos. También se deben agregar ítems que midan los estímulos en la escala de motivación, y un ítem en la escala de liderazgo que mida si existe algún elogio por parte de los directores a los docentes. Mejorar la redacción y coherencia de los ítems.

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable ( )      Aplicable después de corregir ( X )      No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: **Sabina Valente**

DNI. N°:

Especialidad del validador:

Fecha: 18 - 05 - 2019

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Institucional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos dan a conocer las responsabilidades de los docentes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y ordenado	3	3	3	3
2.	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa	4	3	4	4
3.	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y cronogramadas oportunamente al inicio del año escolar	4	4	4	4
4.	Los directivos promueven la elección de los docentes más idóneos preparados para desempeñar las funciones de cada comisión	3	3	3	3
5.	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta entre docentes, administrativos y directivos	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Administrativa		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa	4	3	4	4
2.	Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, registros, entre otros	4	4	4	4
3.	La dirección supervisa periódicamente el inventario de los bienes, muebles y enseres con el fin de atender eficientemente a los educandos	3	4	4	4
4.	La dirección asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa	4	4	4	4
5.	Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Pedagógica		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección coordina con los docentes para la planificación de los instrumentos de gestión de la institución.	4	4	4	4
2.	La dirección elabora y planifica con la plana docente la programación curricular entre otros documentos antes del inicio del año escolar.	4	4	4	4
3.	La dirección promueve, motiva y desarrolla el programa de tutoría y orientación educativa con los docentes en beneficio de los estudiantes.	4	4	4	4
4.	La dirección monitorea, supervisa y apoya a las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	4	4	4	4
5.	La dirección promueve el trabajo en equipo a fin de lograr eficientemente los resultados pedagógicos y objetivos esperados.	4	4	4	4

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Comunitaria		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general.	4	4	4	4
2.	Los padres de familia participan activamente en las diversas actividades extracurriculares que organiza la institución educativa.	4	4	4	4
3.	La dirección desarrolla actividades de sensibilización a la familia, orientación, escuela para padres, jornadas y encuentros familiares entre otros.	4	3	4	4
4.	La dirección establece relaciones de cooperación e intercambio con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales como la municipalidad, centro de salud, comisaría, parroquia, entre otros.	4	4	4	4

Observaciones (precisar): Las preguntas se ajusta a la escala de gestión educativa.

---



---



---

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( )    Aplicable después de corregir ( X )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: **Sabina Valente**

DNI. N°:

Especialidad del validador:

Fecha: 18 – 05 – 2019

## Juez 2: Leticia Fleig Del Fomo

### VALIDACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE MEDICIÓN POR PARTE DE JUECES EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de medición que hace parte de la investigación titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LIMA ESTE. Su participación en la evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que los instrumentos sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa como al área de educación. Agradezco su valiosa colaboración.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la influencia del clima organizacional en la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este.

**Objetivo del juicio de expertos:** evaluación y validación de los constructos

**Objetivo de la prueba:** Conocer la opinión de los/las docentes del área en estudio sobre como es el clima organizacional y la gestión educativa en su centro de labores.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia	1: No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2: Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto, pero no corresponden con la dimensión
	3: Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión
	4: Alto nivel	Los ítems son suficientes
Claridad	1: No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2: Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones
	3: Moderado nivel	Se requiere modificaciones específicas
	4: Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuado
Coherencia	1: No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2: Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3: Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión
	4: Alto nivel	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión
Relevancia	1: No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la dimensión.
	2: Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem mide lo mismo
	3: Moderado nivel	El ítem tiene moderada relevancia
	4: Alto nivel	El ítem tiene relevancia

CONSTRUCTO (ESCALA): CLIMA ORGANIZACIONAL					
Ítems referidos a la dimensión: Liderazgo		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	El director se preocupa porque entiendan bien las tareas que se les asignan	4	4	4	3
2.	Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades laborales.	4	3	4	4
3.	¿Cuenta usted con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?	4	3	4	4
4.	Ud. Docente ¿observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?	4	4	4	3
5.	¿Respeto y admira al director de la institución donde labora?	4	4	4	4
6.	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Motivación		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿En la institución donde labora se estimula al personal por realizar un excelente trabajo?	4	4	4	4
2.	¿Reconocen el esfuerzo que usted realiza para cumplir con los objetivos institucionales?	4	4	4	4
3.	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?	4	4	4	4
4.	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde usted Labora?	4	4	4	4
5.	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?	4	4	4	4
6.	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?	4	4	4	4
7.	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?	4	4	4	4
8.	¿Premian a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?	2	1	2	2
9.	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Comunicación		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	4	4	4	4
2.	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?	4	4	4	4
3.	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la Institución es adecuada?	4	4	4	4
4.	¿Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución donde usted labora?	4	4	4	4
5.	¿Existe intercambio de información entre el personal directivo y el personal administrativo?	4	4	4	4
6.	¿Considera usted que en la institución donde labora se oculta información?	4	4	4	4

Relaciones interpersonales		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?	4	4	4	4
2.	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?	3	1	2	4
3.	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?	4	1	2	4
4.	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?	4	4	4	4
5.	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?	4	4	4	4
6.	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?	4	4	4	4

Observaciones (precisar): En la pregunta 8 de la escala motivación esta descontextualiza. La pregunta 2 de relaciones interpersonales debe incluirse en la dimensión comunicación.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( X )    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Leticia Fleig Del Forno

DNI N°:

Especialidad del validador: Educación

Fecha: 14 de mayo del 2019

*Leticia Fleig Del Forno*  
Firma del experto informante  
*Leticia*

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Institucional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos dan a conocer las responsabilidades de los docentes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y ordenado	4	4	4	4
2.	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa	4	4	4	4
3.	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y cronogramadas oportunamente al inicio del año escolar	4	4	4	4
4.	Los directivos promueven la elección de los docentes más idóneos preparados para desempeñar las funciones de cada comisión	4	4	4	4
5.	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta entre docentes, administrativos y directivos	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Administrativa		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa	4	4	4	4
2.	Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, registros, entre otros	4	4	4	4
3.	La dirección supervisa periódicamente el inventario de los bienes, muebles y enseres con el fin de atender eficientemente a los educandos	3	4	4	3
4.	La dirección asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa	4	4	4	4
5.	Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Pedagógica		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección coordina con los docentes para la planificación de los instrumentos de gestión de la institución.	4	4	4	4
2.	La dirección elabora y planifica con la plana docente la programación curricular entre otros documentos antes del inicio del año escolar.	4	4	4	4
3.	La dirección promueve, motiva y desarrolla el programa de tutoría y orientación educativa con los docentes en beneficio de los estudiantes.	4	4	4	4
4.	La dirección monitorea, supervisa y apoya a las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	4	4	4	4
5.	La dirección promueve el trabajo en equipo a fin de lograr eficientemente los resultados pedagógicos y objetivos esperados.	4	4	4	4

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Comunitaria		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general.	4	4	4	4
2.	Los padres de familia participan activamente en las diversas actividades extracurriculares que organiza la institución educativa.	4	4	4	4
3.	La dirección desarrolla actividades de sensibilización a la familia, orientación, escuela para padres, jornadas y encuentros familiares entre otros.	4	4	4	4
4.	La dirección establece relaciones de cooperación e intercambio con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales como la municipalidad, centro de salud, comisaría, parroquia, entre otros.	4	4	4	4

Observaciones (precisar):

---



---



---

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( X )    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Leticia Fleig Del Forno

DNI N°:

Especialidad del validador: Educación

Fecha: 14 de mayo del 2019

*Leticia Fleig Del Forno*  
Firma del experto informante

*[Firma]*

### Juez 3: José Chou Flores

#### VALIDACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE MEDICIÓN POR PARTE DE JUECES EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de medición que hace parte de la investigación titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LIMA ESTE. Su participación en la evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que los instrumentos sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa como al área de educación. Agradezco su valiosa colaboración.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la influencia del clima organizacional en la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este.

**Objetivo del juicio de expertos:** evaluación y validación de los constructos

**Objetivo de la prueba:** Conocer la opinión de los/las docentes del área en estudio sobre como es el clima organizacional y la gestión educativa en su centro de labores.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia	1: No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2: Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto, pero no corresponden con la dimensión
	3: Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión
	4: Alto nivel	Los ítems son suficientes
Claridad	1: No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2: Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones
	3: Moderado nivel	Se requiere modificaciones específicas
	4: Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuado
Coherencia	1: No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2: Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3: Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión
	4: Alto nivel	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión
Relevancia	1: No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la dimensión.
	2: Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem mide lo mismo
	3: Moderado nivel	El ítem tiene moderada relevancia
	4: Alto nivel	El ítem tiene relevancia

CONSTRUCTO (ESCALA): CLIMA ORGANIZACIONAL				
Ítems referidos a la dimensión:				
Liderazgo				
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿El director se preocupa porque entiendan bien las tareas que se les asignan?	3	3	3
2.	¿Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades laborales?	4	4	4
3.	¿Cuenta usted con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?	4	3	3
4.	¿Ud. Docente observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?	3	2	2
5.	¿Respeto y admirar al director de la institución donde labora?	4	4	4
6.	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?	4	3	4
Ítems referidos a la dimensión:				
Motivación				
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿En la institución donde labora se estimula al personal por realizar un excelente trabajo?	4	4	4
2.	¿Reconocen el esfuerzo que usted realiza para cumplir con los objetivos institucionales?	4	4	4
3.	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?	4	4	4
4.	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde usted Labora?	4	4	4
5.	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?	4	4	4
6.	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?	4	3	3
7.	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?	3	3	3
8.	¿Premian a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?	4	4	4
9.	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?	3	3	3
Ítems referidos a la dimensión:				
Comunicación				
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	3	2	3
2.	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?	3	3	3
3.	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la Institución es adecuada?	3	3	3
4.	¿Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución donde usted labora?	4	4	4
5.	¿Existe intercambio de información entre el personal directivo y el personal administrativo?	3	3	3
6.	¿Considera usted que en la institución donde labora se oculta información?	3	2	2

Ítems referidos al constructo:				
Relaciones interpersonales				
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?	4	4	4
2.	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?	3	3	3
3.	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?	3	3	3
4.	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?	3	3	4
5.	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?	4	4	4
6.	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?	3	3	4

Observaciones (precisar): En general si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( )    Aplicable después de corregir (X)

No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: CHOU FLORES, JOSE

DNI N°: 07591798

Especialidad del validador: Administración/ Finanzas

Fecha: 07 - 05 - 2019

Firma del experto informante

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Institucional					
		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos dan a conocer las responsabilidades de los docentes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y ordenado	4	4	4	4
2.	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa	3	3	3	
3.	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y cronogramadas oportunamente al inicio del año escolar	4	4	4	4
4.	Los directivos promueven la elección de los docentes más idóneos preparados para desempeñar las funciones de cada comisión	4	3	3	4
5.	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta entre docentes, administrativos y directivos	3	3	3	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Administrativa					
		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa	4	4	4	4
2.	Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, registros, entre otros	4	4	4	4
3.	La dirección supervisa periódicamente el inventario de los bienes, muebles y enseres con el fin de atender eficientemente a los educandos	4	4	4	4
4.	La dirección asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa	3	4	4	4
5.	Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones	3	3	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Pedagógica					
		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección coordina con los docentes para la planificación de los instrumentos de gestión de la institución.	4	4	4	4
2.	La dirección elabora y planifica con la plana docente la programación curricular entre otros documentos antes del inicio del año escolar.	4	4	4	4
3.	La dirección promueve, motiva y desarrolla el programa de tutoría y orientación educativa con los docentes en beneficio de los estudiantes.	4	4	4	4
4.	La dirección monitorea, supervisa y apoya a las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	3	4	4	4
5.	La dirección promueve el trabajo en equipo a fin de lograr eficientemente los resultados pedagógicos y objetivos esperados.	3	3	4	4

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Comunitaria					
		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general.	4	4	4	4
2.	Los padres de familia participan activamente en las diversas actividades extracurriculares que organiza la institución educativa.	3	3	4	4
3.	La dirección desarrolla actividades de sensibilización a la familia, orientación, escuela para padres, jornadas y encuentros familiares entre otros.	4	4	4	4
4.	La dirección establece relaciones de cooperación e intercambio con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales como la municipalidad, centro de salud, comisaría, parroquia, entre otros.	4	4	4	4

Observaciones (precisar): En general hay suficiencia de ítems.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( )    Aplicable después de corregir (X)

No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: CHOU FLORES, JOSE

DNI N°: 07591798

Especialidad del validador: Administración/ Finanzas

Fecha: 07 - 05 - 2019

  
Firma del experto informante

## Juez 4: Inmaculada García Martínez

### VALIDACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE MEDICIÓN POR PARTE DE JUECES EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de medición que hace parte de la investigación titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LIMA ESTE. Su participación en la evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que los instrumentos sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa como al área de educación. Agradezco su valiosa colaboración.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la influencia del clima organizacional en la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este.

**Objetivo del juicio de expertos:** evaluación y validación de los constructos

**Objetivo de la prueba:** Conocer la opinión de los/las docentes del área en estudio sobre como es el clima organizacional y la gestión educativa en su centro de labores.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia	1: No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2: Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto, pero no corresponden con la dimensión
	3: Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión
	4: Alto nivel	Los ítems son suficientes
Claridad	1: No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2: Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones
	3: Moderado nivel	Se requiere modificaciones específicas
	4: Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuado
Coherencia	1: No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2: Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3: Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión
	4: Alto nivel	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión
Relevancia	1: No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la dimensión.
	2: Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem mide lo mismo
	3: Moderado nivel	El ítem tiene moderada relevancia
	4: Alto nivel	El ítem tiene relevancia

CONSTRUCTO (ESCALA): CLIMA ORGANIZACIONAL					
Ítems referidos a la dimensión: Liderazgo		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿El director se preocupa porque entiendan bien las tareas que se les asignan?	4	4	4	3
2.	¿Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades laborales?	4	4	4	4
3.	¿Cuenta usted con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?	4	4	4	4
4.	¿Ud. Docente observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?	4	4	4	4
5.	¿Respeto y admirar al director de la institución donde labora?	4	4	4	3
6.	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Motivación		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿En la institución donde labora se estimula al personal por realizar un excelente trabajo?	4	3	3	3
2.	¿Reconocen el esfuerzo que usted realiza para cumplir con los objetivos institucionales?	4	4	4	4
3.	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?	4	4	4	4
4.	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde usted Labora?	4	3	4	4
5.	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?	4	4	4	4
6.	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?	4	4	3	3
7.	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?	4	4	4	4
8.	¿Premian a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?	4	4	4	4
9.	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Comunicación		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	4	4	4	3
2.	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?	4	4	4	4
3.	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la Institución es adecuada?	4	4	4	4
4.	¿Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución donde usted labora?	4	4	4	4
5.	¿Existe intercambio de información entre el personal directivo y el personal administrativo?	4	4	4	4
6.	¿Considera usted que en la institución donde labora se oculta información?	4	4	4	4

Ítems referidos al constructo: Relaciones interpersonales		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?	4	4	4	4
2.	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora?	4	4	4	4
3.	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución?	4	3	3	3
4.	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?	4	4	4	4
5.	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?	4	4	4	4
6.	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?	4	4	4	4

Observaciones (precisar): Se recomienda incluir dos ítems en la escala de

---



---



---

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( )    Aplicable después de corregir ( X )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Inmaculada García Martínez

DNI. Nº:

Especialidad del validador:

Fecha: 09 - 05 - 2019

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Institucional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos dan a conocer las responsabilidades de los docentes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y ordenado	4	4	4	4
2.	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa	4	4	4	4
3.	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y cronogramadas oportunamente al inicio del año escolar	4	4	4	4
4.	Los directivos promueven la elección de los docentes más idóneos preparados para desempeñar las funciones de cada comisión	4	4	4	4
5.	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta entre docentes, administrativos y directivos	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Administrativa		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa	4	4	4	4
2.	Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, registros, entre otros	4	4	4	4
3.	La dirección supervisa periódicamente el inventario de los bienes, muebles y enseres con el fin de atender eficientemente a los educandos	4	4	4	4
4.	La dirección asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa	4	4	4	4
5.	Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Pedagógica		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección coordina con los docentes para la planificación de los instrumentos de gestión de la institución.	4	4	4	4
2.	La dirección elabora y planifica con la plana docente la programación curricular entre otros documentos antes del inicio del año escolar.	4	4	4	4
3.	La dirección promueve, motiva y desarrolla el programa de tutoría y orientación educativa con los docentes en beneficio de los estudiantes.	4	4	4	4
4.	La dirección monitorea, supervisa y apoya a las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	4	4	3	4
5.	La dirección promueve el trabajo en equipo a fin de lograr eficientemente los resultados pedagógicos y objetivos esperados.	4	4	4	4

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Comunitaria		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general.	4	4	4	4
2.	Los padres de familia participan activamente en las diversas actividades extracurriculares que organiza la institución educativa.	4	4	4	4
3.	La dirección desarrolla actividades de sensibilización a la familia, orientación, escuela para padres, jornadas y encuentros familiares entre otros.	4	4	4	4
4.	La dirección establece relaciones de cooperación e intercambio con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales como la municipalidad, centro de salud, comisaría, parroquia, entre otros.	3	4	4	4

Observaciones (precisar): Después de las variaciones y recomendaciones se puede proceder a la aplicación del instrumento. El instrumento se debe aplicar a docentes de acuerdo a la muestra de tu investigación, te recomiendo motivar a los docentes que van a colaborar con el instrumento para que los resultados tengan buena consistencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( )    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Inmaculada García Martínez

DNI N°:

Especialidad del validador:

Fecha: 09 - 05 - 2019

## Juez 5: Sorangela Miranda Beltrán

### VALIDACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE MEDICIÓN POR PARTE DE JUECES EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de medición que hace parte de la investigación titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LIMA ESTE. Su participación en la evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que los instrumentos sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa como al área de educación. Agradezco su valiosa colaboración.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la influencia del clima organizacional en la gestión en las instituciones educativas privadas de Lima Este.

**Objetivo del juicio de expertos:** evaluación y validación de los constructos

**Objetivo de la prueba:** Conocer la opinión de los/las docentes del área en estudio sobre como es el clima organizacional y la gestión educativa en su centro de labores.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia	1: No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2: Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto, pero no corresponden con la dimensión
	3: Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión
	4: Alto nivel	Los ítems son suficientes
Claridad	1: No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2: Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones
	3: Moderado nivel	Se requiere modificaciones específicas
	4: Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuado
Coherencia	1: No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2: Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3: Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión
	4: Alto nivel	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión
Relevancia	1: No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la dimensión.
	2: Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem mide lo mismo
	3: Moderado nivel	El ítem tiene moderada relevancia
	4: Alto nivel	El ítem tiene relevancia

CONSTRUCTO (ESCALA): CLIMA ORGANIZACIONAL					
Ítems referidos a la dimensión:		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
<b>Liderazgo</b>					
1.	El director se preocupa porque entiendan bien las tareas que se les asignan	4	4	4	4
2.	Los directivos se preocupan por capacitar al personal para obtener un mejor desarrollo en sus actividades laborales.	4	4	4	4
3.	¿Cuenta usted con asesoramiento por parte del director para realizar trabajos en equipos y alcanzar los objetivos?	4	4	4	4
4.	Ud. Docente ¿observa eficiencia, dinamismo y productividad en los directivos?	4	3	4	4
5.	¿Respeto y admira al director de la institución donde labora?	4	3	3	4
6.	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la Institución donde labora?	4	3	3	4
<b>Motivación</b>					
1.	¿En la institución donde labora se estimula al personal por realizar un excelente trabajo?	4	4	4	4
2.	¿Reconocen el esfuerzo que usted realiza para cumplir con los objetivos institucionales? <i>¿Quiénes? ¿la institución o personas externas?</i>	4	4	4	4
3.	¿Está comprometido con los objetivos de su institución?	4	4	4	4
4.	¿Se siente en confianza al dirigirse a las autoridades de la institución donde usted Labora?	4	4	4	4
5.	¿Se siente motivado y feliz al llegar a su institución?	4	4	4	4
6.	¿Los directivos lo motivan a realizar actividades nuevas con sus estudiantes?	4	4	4	4
7.	¿Se identifica en las actividades internas y externas que realiza su institución?	4	4	4	4
8.	¿Premian a los maestros que aplican una metodología innovadora y diferente?	2	1	2	2
9.	¿Se siente satisfecho y motivado con sus remuneraciones?	4	4	4	4
<b>Comunicación</b>					
1.	¿El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	4	4	4	4
2.	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar su trabajo?	4	4	4	4
3.	¿El nivel de aceptación de las propuestas y aportes entre los miembros de la Institución es adecuada?	4	4	4	4
4.	¿Existe buena comunicación entre el personal docente y directivo en la institución donde usted labora?	4	4	4	4
5.	¿Existe intercambio de información entre el personal directivo y el personal administrativo?	4	4	4	4

6.	¿Considera usted que en la institución donde labora se oculta información?	4	4	4	4
<b>Relaciones interpersonales</b>		<b>Suficiencia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>
1.	¿Mantiene buena relación con los miembros de su institución?	4	4	4	4
2.	¿Se involucra en los cambios e innovaciones en la institución donde labora? <i>No queda claro si se refiere al director</i>	4	4	4	4
3.	¿Reconocen la iniciativa en las actividades que realiza en su institución? <i>"Especificar a quienes reconocen"</i>	4	3	4	4
4.	¿Existe interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?	4	3	4	4
5.	¿Se fomenta la cooperación entre colegas?	4	4	4	2
6.	¿Se siente comprometido con los resultados obtenidos trabajando en equipo?	4	4	4	2

Observaciones (precisar): *Revisar la redacción de la escala motivación.*

---



---



---

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( )    Aplicable después de corregir ( X )    No aplicable ( )  
 Apellidos y nombres del juez validador: Sorangela Miranda Beltrán    DNI N°: CC. 52303164  
 Especialidad del validador: Educación  
 Fecha: 02 de mayo del 2019



Firma del experto informante

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Institucional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos dan a conocer las responsabilidades de los docentes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y ordenado	3	3	3	3
2.	Los directivos elaboran y actualizan el PEI y demás documentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa	4	3	4	4
3.	Los directivos promueven para que las actividades escolares sean establecidas y cronogramadas oportunamente al inicio del año escolar	4	4	4	4
4.	Los directivos promueven la elección de los docentes más idóneos preparados para desempeñar las funciones de cada comisión	3	3	3	3
5.	Los directivos brindan espacios donde se puede mantener una comunicación abierta entre docentes, administrativos y directivos	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Administrativa		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	Los directivos supervisan la labor del docente con el objetivo de asesorar y mejorar la labor educativa	4	3	4	4
2.	Los directivos dan facilidades y asesoran a los docentes para que entreguen puntualmente la documentación como exámenes, registros, entre otros	4	4	4	4
3.	La dirección supervisa periódicamente el inventario de los bienes, muebles y enseres con el fin de atender eficientemente a los educandos	4	4	4	4
4.	La dirección asesora al personal administrativo para que realicen eficientemente la documentación, certificados, nóminas y actas de la institución educativa	4	4	4	4
5.	Se establecen políticas de atención permanente a los padres de familia teniendo en cuenta el manual de funciones	4	4	4	4
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Pedagógica		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección coordina con los docentes para la planificación de los instrumentos de gestión de la institución.	4	4	4	4
2.	La dirección elabora y planifica con la plana docente la programación curricular entre otros documentos antes del inicio del año escolar.	4	4	4	4
3.	La dirección promueve, motiva y desarrolla el programa de tutoría y orientación educativa con los docentes en beneficio de los estudiantes.	4	4	4	4
4.	La dirección monitorea, supervisa y apoya a las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	4	4	4	4
5.	La dirección promueve el trabajo en equipo a fin de lograr eficientemente los resultados pedagógicos y objetivos esperados.	4	4	4	4

CONSTRUCTO (ESCALA): GESTIÓN EDUCATIVA					
Ítems referidos a la dimensión: Gestión Comunitaria		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
1.	La dirección convoca oportunamente al comité de padres y tiene muy buenas relaciones con los padres de familia a nivel general.	4	4	4	4
2.	Los padres de familia participan activamente en las diversas actividades extracurriculares que organiza la institución educativa.	4	4	4	4
3.	La dirección desarrolla actividades de sensibilización a la familia, orientación, escuela para padres, jornadas y encuentros familiares entre otros.	4	4	4	4
4.	La dirección establece relaciones de cooperación e intercambio con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales como la municipalidad, centro de salud, comisaría, parroquia, entre otros.	4	4	4	4

Observaciones (precisar): Las preguntas están acorde con las áreas de la gestión, aunque se sugiere en el plano administrativo incorporar una que incluya la relación manejo eficiente de los recursos- clima organizacional. En el componente de gestión Comunitaria, pueden incluirse preguntas relacionadas con alianzas estratégicas, bienestar docente y medio ambiente. Se sugiere ajuste según las indicaciones dadas y realización de pilotaje antes de la aplicación de la muestra.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ( )    Aplicable después de corregir ( X )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Sorangela Miranda Beltrán    DNI. N°: CC. 52303164

Especialidad del validador: Educación

Fecha: 02 de mayo del 2019



Firma del experto informante

## Apéndice F.

### *Descripción de los expertos*

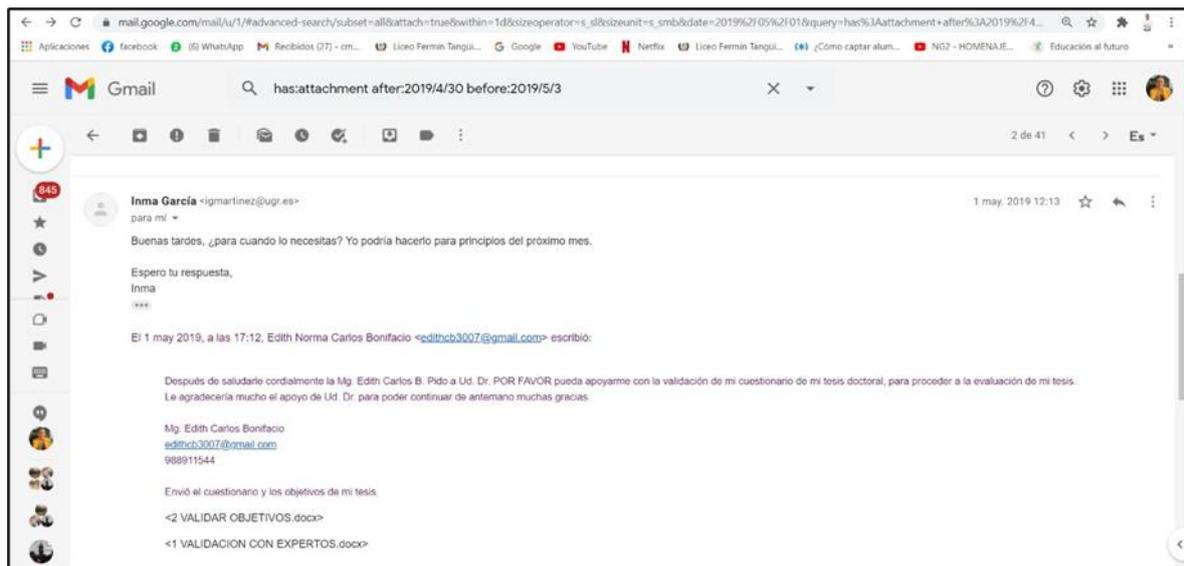
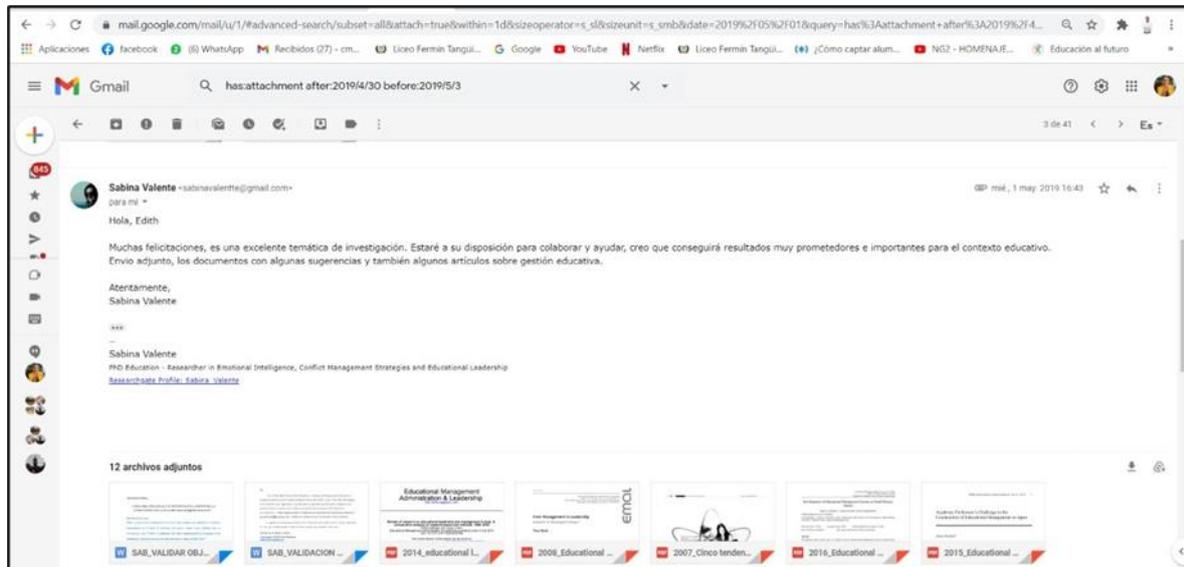
#### *Descripción De Los Expertos Que Participaron En La Evaluación Del Contenido De Los Instrumentos Clima Organizacional Y Gestión Educativa*

Experto(a)	Descripción
Sabina Valente	Del país Portugal, Dra. Administración, Dra. En ciencias de la educación, psicología de la Educación, con investigación en Inteligencia Emocional y Gestión de Conflictos, investigaciones nacionales e internacionales en gestión de trabajos científicos. sabinavalente@gmail.com orcid.org/0000-0003-2314-3744. Con fecha 29 de marzo del 2019
Sorangela Miranda Beltrán	Dra. En Administración y Gestión de instituciones educativas, Doctora de la Pontificia universidad Javeriana en ciencias Sociales y humanas. Dra. En Administración y supervisora educativa. Post doctorada en gestión y administración de planteles educativos. Email. smiranda@gmail.com orcid.org/0000-0002-0886-2647 Con fecha 18 de abril del 2019
Leticia Fleig Dal Forno	Del país Portugal, Dra. En gestión educativa, Dra. En administración de negocios, Doutorado em Programa de Doutoramento em Educação investigaciones nacionales e internacionales en autoría y coautoría de trabajos científicos, miembro de la Asociación Científica Internacional de Psicopedagogía. orcid.org/0000-0002-3102-8757 Con fecha 08 de mayo del 2019
Inmaculada García Martínez	PhD in Education, master of Education (MEd) Master en investigación e innovación en currículum y formación Campus universitario de La Cartuja s/n18071, Granada (Spain), Dpto. Didáctica y Organización Universidad de Jaén   UJAEN · Department of Pedagogy. Facultad de Ciencias de la Educación. Grupo de Investigación: formación del profesorado <i>centrada en la escuela</i> (Cod.: HUM386). Orcid.org/0000-0003-2620-5779 e-mail: <a href="mailto:igmartinez@ugr.es">igmartinez@ugr.es</a> Con fecha 24 de mayo del 2019
José Chou Flores	Administración y finanzas, MBA Universite du Quebec at Montreal UQAM., Magíster en Administración ESAN/Standford, Director de Administración y Finanzas. jchoe@gmail.com Con fecha 28 de mayo del 2019

*Nota:* La participación de los expertos no se involucró ningún tipo de incentivo

## Apéndice G:

### *Evidencias de aceptación de jueces expertos internacionales*



Mensaje nuevo

Eliminar Archivo No deseado Limpia Mover a Categorizar Posponer

**Tesis Doctoral**

Em ter, 7 de mai de 2019 às 21:32, Edith Norma Carlos Bonifacio <edithcb3007@gmail.com> escreveu:  
 Muito obrigado pelo seu apoio, estarei esperando por sua resposta. Que Deus ilumine ela Obrigada  
 Atenciosamente,  
 Magister Edith Carlos B.

El lun., 6 may. 2019 a las 15:04, Leticia Fleig Dal Forno (<lefleig@gmail.com>) escribió:  
 Olá Edith,  
 Nos encantamos com a tua solicitação, e declaramos que até o fim desta semana enviamos um retorno a tua solicitação de validação do questionários.  
 Cordialmente,  
 Leticia Fleig Dal Forno  
 -----  
 Docente do Curso de Licenciatura em Pedagogia  
 Docente do Curso de Licenciatura em Artes Visuais  
 Docente do Mestrado de Gestão do Conhecimento nas Organizações  
 UniCesumar

Em qua, 1 de mai de 2019 às 11:33, Edith Norma Carlos Bonifacio <edithcb3007@gmail.com> escreveu:  
 Después de saludarle cordialmente la Mg. Edith Carlos B. Pido a Ud. Dr. POR FAVOR pueda apoyarme con la validación de mi cuestionario de mi tesis doctoral, para proceder a la evaluación de mi tesis.  
 Le agradecería mucho el apoyo de Ud. Dr. para poder continuar de antemano muchas gracias.

Mg. Edith Carlos Bonifacio  
 edithcb3007@gmail.com  
 988911544

Favoritos

Elementos enviados 1

Borradores 10

Agregar favorito

**Carpetas**

Bandeja de entrada 461

Correo no deseado 63

Borradores 10

Elementos enviados 1

Scheduled

Elementos elimin... 354

Actualizar a Microsoft 365 con Características de Outlook Premium

**TESIS ULTIMO dos Mayo**

edith norma carlos bonifacio <ecb\_3007@hotmail.com>

Jue 22/10/2020 20:07

Para: Usted

RESPUESTA 2 SABINA\_VALID... 38 KB

RESPUESTA 1 Validación Sora... 364 KB

TESIS EDITH NORMA CARLOS... 364 KB

RESPUESTA 1 Validación Sorangela Miranda Beltrán PhD (1).pdf

3 archivos adjuntos (12 MB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive

Atte.

L.E.P FERMIN TANIGUIS  
 Dra. Edith Norma Carlos Bonifacio  
 DIRECTORA GENERAL  
 Av. Canto Grande N°308 - S/4  
 Tel: 459-4591  
 www.femintaniguis.edu.pe

Antes de imprimir este mensaje, asegure que es realmente necesario.

**Apéndice H.*****Consentimiento informado***

Estimado docente.

La información es provista para que usted pueda decidir voluntariamente si desea participar y apoyar en el presente estudio de investigación, teniendo en cuenta que usted es libre de continuar contestando las preguntas del instrumento o si desea retirarse en cualquier momento sin afectar la relación con los responsables de la aplicación del instrumento.

La aplicación del instrumento es parte de los estudios doctorales de la investigadora que se está realizando en la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú.

Pedimos a Ud. Tener en cuenta que si desea realizar alguna pregunta sobre el estudio ya sea antes, durante o después de su participación lo puede realizar, gustosamente le responderemos, así mismo, usted puede indicar si desea que su nombre pueda ser asociado con la investigación en estudio. Se pide por favor, firmar su consentimiento con total conocimiento de la naturaleza y propósito de los procedimientos. Si desea una copia de este consentimiento se le entregará personalmente.

- Sí autorizo la vinculación de mi nombre con la investigación
- No autorizo la vinculación de mi nombre con la investigación

Lima, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2019

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Investigadora: Edith Norma, Carlos Bonifacio

E-mail: edithcb3007@gmail.com