

**Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima  
Escuela de Posgrado**



**Tesis**

**La gestión pedagógica como factor de optimización del clima  
organizacional docente en la institución educativa privada Pío  
XII del distrito de Surco**

**Presentada por**

**Sergio Gustavo La Rosa Maturrano**

**Asesor**

**Mag. Walter Rabanal Salas**

**Para optar el Grado Académico  
de Maestro en Educación  
con Mención en Gestión de Instituciones Educativas.**

**Lima – Perú  
2021**

## Tabla de contenido

	<b>Página</b>
Carátula	1
Tabla de contenido	2
Lista de tablas	5
Lista figuras	9
Dedicatoria	13
Resumen	14
Abstract	15
Introducción	16
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>	<b>19</b>
1.1 Descripción del problema	19
1.2 Formulación del problema	22
1.2.1 Problema general	22
1.2.2 Problemas específicos	22
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivo específicos	23
1.4 Justificación e importancia de la investigación	23
1.5 Limitaciones de la investigación	24
<b>Capítulo II. Marco teórico</b>	<b>25</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.1.1 Antecedentes nacionales	25

2.1.2 Antecedentes internacionales	29
2.2 Bases teóricas	34
2.2.1 Gestión: Definición	34
2.2.2 Gestión educativa: conceptos básicos	35
2.2.3 Gestión pedagógica	38
2.2.4 Dimensiones de la gestión pedagógica.	40
2.2.5 Liderazgo pedagógico	44
2.2.6 Clima organizacional	46
2.2.6.1 Dimensiones del clima organizacional.	50
2.2.6.2 Tipos de clima organizacional	52
2.2.6.3 Importancia del clima organizacional	55
2.3 Definición de términos básicos	57
<b>Capítulo III. Hipótesis y variables</b>	<b>59</b>
3.1 Hipótesis	59
3.1.1 Hipótesis general	59
3.1.2 Hipótesis específicas	59
3.2 Variables	59
3.2.1 Variable independiente:	59
3.2.2 Variable dependiente	59
3.3 Matriz de operacionalización de las variables	60
<b>Capítulo IV. Metodología</b>	<b>63</b>
4.1 Enfoque de investigación	63
4.2 Tipo y nivel de la investigación	63

4.3 Diseño de investigación	64
4.4 Población y muestra	64
4.4.1 Caracterización de la población o universo	64
4.4.2 Determinación de la muestra	65
4.4.3 Modalidad y procedimiento utilizado.	65
4.4.4 Muestra.	65
4.5 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	67
4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	68
<b>Capítulo V. Resultados logrados con la investigación</b>	69
5.1 Validación y consistencia de los instrumentos	69
5.2 Presentación de los datos	71
5.3 Análisis y discusión de los resultados	148
Conclusiones	154
Recomendaciones	156
Referencias	157
Anexos	164

## Lista de tablas

	Página
Tabla 1: Validación de la coherencia con los objetivos del tema	70
Tabla 2: Nivel de calidad de la gestión educativa.	72
Tabla 3: Nivel de calidad del clima organizacional.	73
Tabla 4: Nivel de calidad de la gestión pedagógica.	74
Tabla 5: Nivel del clima organizacional entre directivos y docentes.	75
Tabla 6: Nivel de la calidad del clima organizacional entre docentes.	76
Tabla 7: Nivel de la calidad del clima organizacional entre docentes y trabajadores no docentes.	77
Tabla 8: Factores que favorecen mayor nivel de desarrollo del clima organizacional	78
Tabla 9: Factores limitan un mayor nivel de desarrollo de la gestión pedagógica.	79
Tabla 10: Gestión pedagógica es una fortaleza.	80
Tabla 11: Gestión pedagógica es una debilidad.	81
Tabla 12: Gestión pedagógica favorece el buen clima organizacional.	82
Tabla 13: Gestión pedagógica influye favorablemente en el desempeño de los docentes.	83
Tabla 14: Establecer mecanismos de estrategia para mejorar la gestión educativa.	84
Tabla 15: Dimensiones básicas de la gestión.	85
Tabla 16: Prioridad de dimensiones	86
Tabla 17: Relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional	87
Tabla 18: Los docentes opinan sobre la gestión y su influencia en el clima Organizacional	88
Tabla 19: La gestión pedagógica y su contribución eficaz en el trabajo.	89
Tabla 20: La gestión pedagógica y los altos niveles de calidad	90
Tabla 21: Calidad de los aprendizajes	91

Tabla 22: Clima organizacional	92
Tabla 23: Áreas del clima organizacional que requieren mejora	93
Tabla 24: La calidad de la gestión y su relación con la gestión pedagógica	95
Tabla 25: La calidad de la gestión influye en el buen clima organizacional	96
Tabla 26: La calidad de la gestión pedagógica y el tipo de liderazgo	97
Tabla 27: Oportunidades de progresar en la institución educativa	98
Tabla 28: Compromiso con el éxito en la organización	99
Tabla 29: Apoyo del directivo para superar los obstáculos que se presentan	100
Tabla 30: Acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	101
Tabla 31: Compañeros de trabajo cooperan entre sí.	102
Tabla 32: Interés del directivo por el éxito de sus empleados	103
Tabla 33: Niveles de logro en el trabajo.	104
Tabla 34: En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	105
Tabla 35: Fluidez adecuada de la información en mi oficina.	106
Tabla 36: Objetivos de trabajo retadores.	107
Tabla 37: Definición de objetivos y acciones para lograrlos	108
Tabla 38: El empleado como factor clave de la organización	109
Tabla 39: La evaluación del trabajo ayuda a mejorar la tarea	110
Tabla 40: Relación armoniosa en los grupos de trabajo.	111
Tabla 41: Oportunidad de los trabajadores en tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	112
Tabla 42: Valoración de altos niveles de desempeño.	113
Tabla 43: Compromiso de los trabajadores con la organización.	114
Tabla 44: Preparación necesaria para el trabajo.	115

Tabla 45: Suficientes canales de comunicación	116
Tabla 46: Equipo bien integrado.	117
Tabla 47: Reconocimiento de los logros por parte de los coordinadores	118
Tabla 48: En la oficina se hacen mejor las cosas	119
Tabla 49: Responsabilidades claramente definidas.	120
Tabla 50: Interacción con personas de mayor jerarquía.	121
Tabla 51: Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	122
Tabla 52: Actividades permiten aprender y desarrollarse.	123
Tabla 53: Desarrollo personal a partir de las tareas diarias en el trabajo	124
Tabla 54: Sistema para el seguimiento y control de las actividades.	125
Tabla 55: Superación y afrontación de obstáculos.	126
Tabla 56: Administración de recursos.	127
Tabla 57: Los Directivos promueven capacitación	128
Tabla 58: Cumplimiento de las actividades laborales.	129
Tabla 59: Normas y procedimientos como guías de trabajo.	130
Tabla 60: Fomento y promoción de la comunicación interna.	131
Tabla 61: Remuneración atractiva.	132
Tabla 62: Promoción del desarrollo del personal.	133
Tabla 63: El servicio motivo de orgullo.	134
Tabla 64: Objetivos del trabajo	135
Tabla 65: Escucha del coordinador.	136
Tabla 66: Objetivos del trabajo en relación a la visión.	137
Tabla 67: Promoción de generación de ideas creativas.	138

Tabla 68: Definición de visión, misión y valores.	139
Tabla 69: El trabajo en función a métodos o planes establecidos.	140
Tabla 70: Colaboración entre el personal y diversas oficinas.	141
Tabla 71: Tecnología que facilita el trabajo.	142
Tabla 72: Reconocimiento de los logros	143
Tabla 73: La organización	144
Tabla 74: Trato justo.	145
Tabla 75: Avances en las otras áreas de la organización.	146
Tabla 76: La remuneración de acuerdo con el desempeño y logro.	147

## Lista de figuras

	<b>Página</b>
Figura 1: Nivel de la calidad de la calidad de la gestión educativa.	72
Figura 2: Nivel de calidad del clima organizacional.	73
Figura 3: Nivel de calidad de la gestión pedagógica.	74
Figura 4: Nivel del clima organizacional entre directivos y docentes	75
Figura 5: Nivel de la calidad del clima organizacional entre docentes.	76
Figura 6: Nivel de la calidad del clima entre docentes y trabajadores no docentes	77
Figura 7: Factores que favorecen mayor nivel de desarrollo del clima organizacional	78
Figura 8: Factores limitan un mayor nivel de desarrollo de la gestión pedagógica.	79
Figura 9: Gestión pedagógica es una fortaleza.	80
Figura 10: Gestión pedagógica es una debilidad	81
Figura 11: Gestión pedagógica favorece el buen clima organizacional.	82
Figura 12: Gestión pedagógica influye favorablemente en el desempeño de los docentes.	83
Figura 13: Establecer mecanismos de estrategia para mejorar la gestión educativa	84
Figura 14: Dimensiones básicas de la gestión.	85
Figura 15: Prioridad de dimensiones	86
Figura 16: Relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional	87
Figura 17: Implementación de la gestión pedagógica y la influencia positiva en el clima organizacional	88
Figura 18: La gestión pedagógica y su contribución eficaz en el trabajo.	89
Figura 19: La gestión pedagógica y los altos niveles de calidad	90
Figura 20: Calidad de los aprendizajes	91
Figura 21: Clima organizacional	92
Figura 22: Áreas del clima organizacional que requieren mejora.	94
Figura 23: La calidad de la gestión y su relación con la gestión pedagógica.	95
Figura 24: La calidad de la gestión influye en el buen clima organizacional.	96

Figura 25: La calidad de la gestión pedagógica y el tipo de liderazgo.	97
Figura 26: Oportunidades de progresar en la institución educativa	98
Figura 27: Compromiso con el éxito en la organización	99
Figura 28: Apoyo del directivo para superar los obstáculos que se presentan.	100
Figura 29: Acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	101
Figura 30: Compañeros de trabajo cooperan entre sí.	102
Figura 31: Interés del directivo por el éxito de sus empleados	103
Figura 32: Niveles de logro en el trabajo.	104
Figura 33: En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	105
Figura 34: Fluidez adecuada de la información en mi oficina	106
Figura 35: Objetivos de trabajo retadores	107
Figura 36: Definición de objetivos y acciones para lograrlos	108
Figura 37: El empleado como factor clave de la organización.	109
Figura 38: La evaluación del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	110
Figura 39: Relación armoniosa en los grupos de trabajo.	111
Figura 40: Oportunidad de los trabajadores en tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	112
Figura 41: Valoración de altos niveles de desempeño.	113
Figura 42: Compromiso de los trabajadores con la organización.	114
Figura 43: Preparación necesaria para el trabajo.	115
Figura 44: Suficientes canales de comunicación	116
Figura 45: Equipo bien integrado.	117
Figura 46: Reconocimiento de los logros por parte de los coordinadores	118
Figura 47: En la oficina se hacen mejor las cosas	119

Figura 48: Responsabilidades claramente definidas.	120
Figura 49: Interacción con personas de mayor jerarquía.	121
Figura 50: Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	122
Figura 51: Actividades permiten aprender y desarrollarse.	123
Figura 52: Desarrollo personal a partir de las tareas diarias en el trabajo.	124
Figura 53; Sistema para el seguimiento y control de las actividades.	125
Figura 54: Superación y afrontación de obstáculos	126
Figura 55: Administración de recursos.	127
Figura 56: Los Directivos promueven capacitación	128
Figura 57: Cumplimiento de las actividades laborales.	129
Figura 58: Normas y procedimientos como guías de trabajo.	130
Figura 59: Fomento y promoción de la comunicación interna	131
Figura 60: Remuneración atractiva.	132
Figura 61: Promoción del desarrollo del personal.	133
Figura 62: El servicio motivo de orgullo.	134
Figura 63: Objetivos del trabajo	135
Figura 64: Escucha del coordinador.	136
Figura 65: Objetivos del trabajo en relación a la visión	137
Figura 66: Promoción de generación de ideas creativas.	138
Figura 67: Definición de visión, misión y valores.	139
Figura 68: El trabajo en función a métodos o planes establecidos.	140
Figura 69: Colaboración entre el personal de diversas oficinas.	141
Figura 70: Tecnología que facilita el trabajo.	142

Figura 71: Reconocimiento de los logros	143
Figura 72: La organización	144
Figura 73: Trato justo.	145
Figura 74: Avances en las otras áreas de la organización	146
Figura 75: La remuneración de acuerdo con el desempeño y logro	147

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo con gratitud a mi mamá, Ada Ruth,  
quien con su ejemplo lo inculcó todo lo que ahora soy.

A mis hermanos: Diana y Jesús quienes son los pilares de mi vida.

A mi sobrina Xiomara, quien es el reflejo de la familia que somos.

## Resumen

La presente investigación tuvo objetivo principal determinar si la gestión pedagógica es un factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco.

El enfoque utilizado área desarrollo de la investigación fue cuantitativo, el tipo es aplicada y el nivel es descriptivo – correlacional y el diseño es correlacional.

La muestra estuvo conformada por 41 personas de las cuales 7 fueron directivos y 34 docentes procedentes de la institución educativa en la cual se desarrolló la investigación, muestra que registró alta representatividad respecto al universo. Los instrumentos empleados fueron un cuestionario para directivos que consta de 13 ítems empleándose para su calificación la escala de Likert, un cuestionario para docentes que consta de 12 ítems, aplicados para la variable gestión pedagógica y un test de clima laboral de 50 ítems elaborado por la psicóloga peruana Sonia Palma para la variable clima organizacional.

El procesamiento de la información se realizó utilizando el software Excel y los resultados fundamentales que se obtuvieron con la investigación, confirmaron, en parte, la hipótesis principal planteada en el sentido de que la gestión pedagógica un factor moderadamente influyente en la optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

Palabras Clave: Gestión pedagógica, clima organizacional, factor de optimización.

## **Abstrac**

The main objective of this research was to determine whether pedagogical management is a factor in optimizing the organizational climate of teachers in the private educational institution Pío XII in the district of Surco.

The approach used in the research development area was quantitative, the type is applied, the level is descriptive-correlational and the design is correlational.

The sample consisted of 41 people, 7 of whom were managers and 34 teachers from the educational institution where the research was carried out, a sample that was highly representative of the universe. The instruments used were a questionnaire for managers consisting of 13 items, using the Likert scale for scoring, a questionnaire for teachers consisting of 12 items, applied to the pedagogical management variable, and a 50-item work climate test prepared by the Peruvian psychologist Sonia Palma for the organizational climate variable.

The processing of the information was carried out using Excel software and the fundamental results obtained from the research confirmed, in part, the main hypothesis proposed in the sense that pedagogical management is a moderately influential factor in the optimization of the teachers' organizational climate in the private educational institution Pío XII in the district of Surco.

Key words: Pedagogical management, organizational climate, optimization factor.

## Introducción

En estos tiempos difíciles que el mundo atraviesa, producto de la pandemia, se ha puesto los ojos sobre el amplio tema de la educación. Desde muchas aristas se ha dejado en evidencia las sustanciales falencias del sistema educativo en el mundo, pero, sobre todo, en el Perú, pues estamos en los últimos países que, en rango, hemos vuelto a la presencialidad de toda la región, asunto que preocupa sobremanera por la calidad de educación que millones de niños y adolescentes están recibiendo, sumado a ello, se ha hecho una profunda reflexión sobre cómo se está desarrollando el trabajo de gestión educativa que esté acorde con las exigencias que, en estos momentos, estamos afrontando.

El asunto de la gestión educativa, en los últimos años, ha estado siempre en constante cambio, a raíz, de las distintas directrices que los gobiernos de turno han establecido, hecho que repercute sustancialmente en la gestión pedagógica, pues como se sabe, ésta es el eje central del que hacer educativo en el que intervienen los actores principales tales como estudiantes, docentes, padres de familia y directivos, a través de un proceso globalizante y como tal, también abarca un factor importante que encamina el quehacer educativo dentro de la institución: el clima organizacional.

En este punto, es necesario hacer un alto para reflexionar sobre la forma en la que se desarrolla la gestión pedagógica, si es la que se nivela a las exigencias de toda la organización y la manera cómo influye en el clima organizacional, teniendo en cuenta que este es el ropaje de toda la institución, la base donde se sienta toda la maquinaria educativa en la institución. Es importante resaltar que en la presente investigación se intenta demostrar la alta incidencia que tiene la gestión pedagógica en los diversos aspectos que comprende la gestión de una institución educativa, pero particularmente en el clima organizacional. Las referencias encontradas, que son

diversas y de distintos autores, han centrado sus estudios en sentido opuesto; es decir, la influencia del clima organizacional en la gestión pedagógica; sin embargo, como ya se ha mencionado, esta tesis plantea lo contrario.

La gestión pedagógica, como eje central o medular de la gestión de instituciones educativas, por su naturaleza comprende áreas específicas de acción, tales como el planeamiento curricular, las estrategias metodológicas, los sistemas de evaluación del aprendizaje y la supervisión educativa. La ejecución o desarrollo eficiente y eficaz de las acciones indicadas generan un ambiente de trabajo adecuado o pertinente, lo que genera un clima organizacional favorable o positivo; por tal razón, es imprescindible implementar la gestión pedagógica bajo criterios de calidad, los mismos que a su vez, implicarán el logro de altos niveles de aprendizaje de los estudiantes. No se debe olvidar que en las labores correspondientes a la gestión pedagógica intervienen e interactúan principalmente docentes y estudiantes.

La organización y distribución del informe correspondiente a la presente investigación es la siguiente:

En el primer capítulo se incluye la descripción y formulación del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación e importancia y las limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo, a su vez, contiene los antecedentes de la investigación, tanto como nacionales internacionales, bases teóricas y la definición de términos básicos

En el tercer capítulo, se detallan las hipótesis las variables trabajadas, así como la matriz de operacionalización de las variables.

En el cuarto capítulo se han considerado todos los aspectos inherentes a la metodología de la investigación desarrollada y como parte de ello se precisa el enfoque, el tipo. tipo y nivel y

diseño y también de la población y muestra y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

Por último, en el quinto capítulo se presentan los resultados logrados con la investigación y previamente a ello se precisa el proceso de validación el proceso de validación de los instrumentos, la presentación de los datos y, principalmente, el análisis y discusión de dichos resultados.

Adicionalmente se han incluido en el informe, las conclusiones, recomendaciones y referencia.

Finalmente, se han incluido también la sección anexos los instrumentos utilizados para la investigación y los formatos de validación de la consistencia de dichos instrumentos efectuada por los expertos en investigación.

## Capítulo I.

### Planteamiento del problema

#### 1.1 Descripción del problema

El problema que motivó la realización de la presente investigación, está directamente vinculada con la gestión de instituciones educativas y como parte de ella, abordó la problemática específica de la gestión pedagógica y su relación o influencia con el clima organizacional.

La gestión educativa en el Perú, adolece de diversas dificultades, carencias y limitaciones, que no permiten que actualmente, sea considerada como un sistema eficiente y eficaz y que, por lo tanto, tenga un nivel adecuado de calidad y por ello, se han planteado y se vienen desarrollado, importantes cambios e innovaciones orientadas a revertir tal situación.

Respecto a ello, existen diversas evidencias, mostradas en estudios e investigaciones realizadas por personas e instituciones incluido el propio Ministerio de Educación, que, en su condición de órgano rector del sistema educativo peruano, ha publicado documentos de carácter técnico, que reflejan o muestran dicha problemática.

Así se tiene, por ejemplo, el documento denominado Marco de Buen desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela, en el que indica que “En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones” (p.12).

La situación de la educación y particularmente de la calidad de la gestión de las instituciones educativas, se muestra también en el documento técnico indicado, donde con claridad se precisa que “Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país en las que se

pueden encontrar: Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes” (p.12).

En la problemática de la gestión pedagógica de las instituciones educativas, no sólo es relevante negativamente el énfasis o prioridad que los directivos asignan al aspecto administrativo, en detrimento de lo académico o pedagógico, que es el punto central o medular en la gestión de una institución educativa, sino que además, se generan como consecuencia de ello, otros problemas también gravitantes y altamente influyentes en la optimización de la calidad de la gestión, tales como el clima organizacional.

Respecto a ello y tomando siempre como referencia lo expresado por el Ministerio de Educación en el documento técnico Marco de Buen desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela, éste indica que en las escuelas existe “Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa” (p.12). Esto explica, que el clima organizacional no es adecuado y, por lo tanto, el ambiente en el que desarrollan los docentes su labor educativa, no constituye un estímulo positivo que contribuya a optimizar su desempeño profesional y por el contrario lo perturba.

La situación descrita, también se reproduce en el contexto de la institución educativa Pío XII, en la que el aspecto administrativo tiene prioridad respecto a lo pedagógico y ello genera que los docentes, no asuman su rol académico de manera competente y su desempeño no es óptimo, por lo que el índice de desaprobación de los estudiantes anualmente tiene tendencia a crecer significativamente y eso no es un buen indicador.

La gestión de la referida institución educativa y de manera especial la gestión pedagógica, no corresponde al de una organización con metas y objetivos claramente definidos y que le den sentido de direccionalidad y eficacia a las acciones pedagógicas, que son esenciales en una

institución educativa. Como consecuencia de ello, hay un desarrollo disfuncional del avance silábico entre docentes, lo que se ve reflejado en las tareas que desarrollan los estudiantes, pues éstas no guardan relación con el proceso de enseñanza aprendizaje previsto.

Las situaciones indicadas, que se centran en el proceso de gestión y que comprenden necesariamente a la gestión pedagógica institucional, generan otro tipo de dificultades y problemas, vinculados con el escaso liderazgo de los docentes sobre los estudiantes; la falta de acciones de acompañamiento pedagógico a los docentes en todo el proceso académico que es muy necesario en toda institución educativa para potenciar el logro de los aprendizajes, la escasez de reuniones de mejora continua que tengan como propósito orientar el avance silábico y las reuniones para el rediseño del programa curricular vigente, notándose un régimen rígido y poco flexible dentro del contexto cambiante en el que nos encontramos.

En este contexto, caracterizado por el énfasis del aspecto administrativo y normativo en detrimento de lo pedagógico o académico, surgen como consecuencia de ello, problemas en el clima organizacional, que contribuyen a que los docentes, no laboren en un ambiente adecuado y positivo que los aliente periódicamente a disfrutar de su labor y de desempeñarla con optimismo su trabajo.

En la actualidad, el clima organizacional o laboral, constituye un factor fundamental para optimizar el rendimiento de los trabajadores y en las instituciones educativas, es también de vital importancia, para mejorar el logro de mayores niveles de calidad de los aprendizajes de los estudiantes, pero para que ello ocurra, es necesario fortalecer primero, la gestión institucional y esencialmente la gestión pedagógica.

Precisamente, bajo esta perspectiva, se orientó la presente investigación que contrariamente a muchas otras, demostró, que la gestión institucional y particularmente la gestión

pedagógica bien enfocada y correctamente implementada, influyeron positivamente en la existencia de un clima organizacional pertinente.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿La gestión pedagógica constituye un factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco?

### **1.2.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Qué características presenta el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco?

#### **Problema específico 2**

¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión pedagógica en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco?

#### **Problema específico 3**

¿Qué factores optimizan el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar si la gestión pedagógica constituye o no un factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco.

### **1.3.2 Objetivo específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Establecer qué características presenta el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

#### **Objetivo específico 2**

Determinar cómo se desarrolla el proceso de gestión de gestión pedagógica en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

#### **Objetivo específico 3**

Identificar qué factores optimizan el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

La presente investigación tuvo una justificación práctica, ya que con los resultados que se obtuvieron, se contribuyó a mejorar los niveles de calidad de la gestión institucional en general y particularmente de la gestión pedagógica que desarrolla la Institución Educativa Privada Pío XII del distrito de Surco, lo cual permitió a su vez, mejorar el clima organizacional actualmente existente.

Determinar si la gestión pedagógica constituye o no un factor de optimización del clima organizacional docente, permitió la previsión y el desarrollo de acciones estratégicas orientadas a mejorar estos dos aspectos básicos en la gestión de instituciones educativas,

Esta investigación, permitió establecer así mismo, que la calidad de la gestión pedagógica y especialmente la forma en que ésta se desarrolla, no es una labor aislada, sino que involucra a toda la institución educativa y tiene un alto nivel de incidencia, sobre todo en el trabajo directo con todos los docentes y en la optimización del clima organizacional institucional.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Una de las limitaciones que se me presentó en la realización de la investigación fue el factor tiempo, pues en medio de la pandemia y las nuevas de formas de educación que se han adoptado para brindar el servicio educativo a los estudiantes lo que menos se cuenta es con tiempo y como docente confirmo lo que el contexto nos muestra, que en una educación virtual se trabaja y pone más esfuerzo por educar con calidad a los estudiantes que en una educación presencial, significando un punto de reflexión para el trabajo docente. Esto ha sido una limitación, pues debía organizar mi tiempo entre las clases virtuales, las reuniones colegiadas, los espacios de acompañamiento a los estudiantes, retroalimentación, etc., con un tiempo especial para la elaboración de la investigación.

## **Capítulo I.**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes nacionales**

Neil Denis Paredes Payano, el año 2016, desarrolló la tesis titulada Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo; para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Su objetivo principal fue determinar cómo influye la calidad del clima organizacional en el éxito pedagógico de la dirección de la I.E. “Nuestra Señora del Rosario” de Huancayo. En la investigación se describen las diversas dimensiones que existen para determinar cómo influye la calidad del clima organizacional y cómo se verifica ésta en el éxito pedagógico para contribuir a que esta institución educativa sea una organización donde el clima sea óptimo y, sobre todo, que sus miembros colaboren a plenitud para lograr los mismos objetivos.

Wenceslao Bernuy Prudencio, el año 2019, desarrolló a su vez, la tesis denominada El clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 35001 Cipriano Proaño, distrito de Chaupimarca, provincia de Pasco, para optar el Grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

La tesis mencionada, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre ambas variables. Por su naturaleza el estudio tuvo el enfoque cuantitativo, tipo de investigación sustantiva o de base, con diseño descriptivo correlacional y método hipotético deductivo. La muestra se constituyó 30 docentes, La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos fueron: cuestionario sobre clima organizacional y cuestionario sobre desempeño laboral. Ambos instrumentos fueron validados a través del criterio de jueces o expertos y la confiabilidad se obtuvo aplicando el estadístico Alfa de Cronbach.

Las conclusiones a las que se arribó fueron las siguientes: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, a nivel de la prueba total y por las dimensiones: actitud docente, clima propicio para el aprendizaje, enseñanza y aprendizaje en el aula, evaluación del aprendizaje y liderazgo de los docentes.

Por su parte, Julián Pajuelo Basurto, el año 2018; efectuó la tesis Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres, para optar el Grado de Maestro en Administración y Dirección de Empresas en la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana de las Américas.

Dicha tesis tuvo como objetivo principal, evaluar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente del colegio Honores de San Martín de Porres. La metodología aplicada en la investigación se enmarca como descriptiva - correlacional, de corte transversal (transeccional) no experimental, aplicando el método hipotético deductivo.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 62 personas y se utilizó como muestra el 100% de la población. Para el recojo de la información, se le aplicó un cuestionario de clima organizacional obteniendo un nivel de confiabilidad del 0,869 lo que se interpreta como una correlación positiva muy alta, en cuanto al cuestionario de la gestión del desempeño docente,

este alcanzó un nivel de confiabilidad del 0,944 que indica una correlación positiva muy alta. Finalmente, los resultados obtenidos, evidencian que el nivel de percepción de la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente, fue de  $p= 0,209$ , infiriendo de tal forma que existe una correlación positiva alta.

El año 2017, Ricardo Condori Rodríguez, desarrolló la tesis titulada Influencia de la gestión pedagógica en el clima laboral de la Institución Educativa El Peruano del Milenio Almirante Miguel Grau Arequipa, para obtener el Grado Académico de Magíster en Ciencias: Relaciones industriales con mención en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

El objetivo principal de la referida tesis fue determinar la influencia de la gestión pedagógica en el clima organizacional de la Institución Educativa “El Peruano del Milenio Almirante Miguel Grau” de Arequipa. Se utilizó el método transversal correlacional, es decir se describió la variable gestión pedagógica, así como la percepción del clima organizacional del personal de dicha institución educativa y se estableció la relación entre estas dos variables. La muestra estuvo conformada por 89 personas, entre personal docente, auxiliar y administrativo de la referida institución educativa, que se encontraban laborando en las fechas de realización de la investigación.

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de gestión pedagógica elaborado por el Ministerio de Educación del Perú, que consta de 24 Ítems, tipo escala de Likert y el inventario psicológico de clima organizacional (IPCO) de Aniceto Elías Aguilar Polo, el cual consta de 44 ítems. Para el procesamiento de los resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS 22 y se obtuvo la prueba de Chi Cuadrado. Los resultados indican que existe relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional y sus dimensiones en el personal evaluado de la Institución

Educativa “El Peruano del Milenio Almirante Miguel Grau” de Arequipa ( $p < 0,05$ ), por tanto, se infiere que existe relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional

Lester Salinas Ordoñez, el año 2017, presentó y sustentó la tesis denominada; Clima institucional y gestión pedagógica en educación secundaria, Huánuco, para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de la Educación, en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El objetivo principal de la tesis en mención fue determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo – no experimental que responde al diseño correlacional, además presenta dos variables de estudio: clima institucional y la gestión pedagógica. El muestreo se obtuvo utilizando la no probabilística, dando como resultado una muestra de 110 docentes del nivel secundaria de las instituciones educativas de la Gran Unidad

Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima, siendo validado por 3 juicios de expertos y obteniendo una confiabilidad de 0,767 en el alfa de Cronbach para el instrumento del clima institucional y de 0,876 en el alfa de Cronbach para el instrumento de gestión pedagógica. Los resultados demuestran que la relación entre clima institucional y gestión pedagógica de los docentes es positiva y muy baja tras la correlación de Pearson, llegando a un coeficiente de determinación de 0,23% que estos cambios provocados en la gestión pedagógica corresponden al clima institucional, por lo tanto, no se acepta la hipótesis general.

Finalmente, en el ámbito nacional, José Linares Cueva, (2018); desarrolló la tesis titulada Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas –Lima, para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública en la Escuela de

Posgrado de la Universidad César Vallejo de Lima, Perú. Su propósito fue determinar la relación entre la gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la UGEL N°04, Comas – Lima. Es una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica, método hipotético-deductivo, diseño correlacional.

La población o universo fue de 200 docentes y la muestra estuvo constituida por 160 docentes. Se empleó la técnica de la encuesta y como instrumentos se utilizaron cuestionarios, se aplicó el Alfa de Cronbach donde gestión educativa obtuvo un 0,774 y el clima organizacional su Alfa de Cronbach fue de 0,879, y como resultados, se halló que el 38,5% de los docentes encuestados perciben que el nivel de la gestión educativa y el clima organizacional tienen un nivel deficiente, mientras que el 17% perciben que es regular y el 14,1% es bueno. Se concluyó que, existe relación una correlación positiva alta entre las variables gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la UGEL N°04, Comas – Lima, lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ( $Rho = 0,916$  p-valor =  $.000 < .05$ ), por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

En el ámbito internacional, se encontró la tesis de Ruth Ortiz Hernández, presentada el año 2018 y que tiene por título Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio el Recreo, distrito III Municipio de Managua, para optar el Grado Académico de Máster en Administración y Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Su objetivo principal fue valorar la relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez,”.

El tipo de estudio es mixto cuantitativo con implicaciones cualitativas, se analizan los resultados de una encuesta aplicada a 64 estudiantes de séptimo a undécimo grado, un grupo focal dirigido a 24 docentes y una entrevista a la directora y subdirector del centro de estudio. A partir de los resultados obtenidos se describe el clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo.

Se concluyó que el clima organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes. El liderazgo del equipo directivo es pedagógico y en ocasiones democrático lo que no conduce a la innovación y cambio en los procesos organizativos en función de la calidad de la educación ante esto se plantean recomendaciones al equipo directivo, diseñar una propuesta para la resolución de conflictos y que los maestros tengan conocimiento del mismo, que en su planificación anual integre a los docentes del turno vespertino en las actividades programadas y realizar capacitaciones con mayor frecuencia de acuerdo a las necesidades pedagógicas.

Silvia Manuela Tutivén Ortega, (2018), desarrolló la tesis denominada La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas, para optar el Grado Académico de Maestría en Gerencia Educativa, en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador.

El objetivo principal de la tesis indicada, fue examinar la gestión educativa en la eficacia del clima organizacional e identificar de qué manera esta influye en lograr resultados de calidad en el desarrollo de las actividades educativas en el Colegio “31 de Octubre”, del cantón Samborondón, provincia del Guayas. Como parte de la investigación efectuada, se desarrolló un

análisis integral desde la definición terminológica de gestión educativa y clima organizacional y también de la labor del gerente educativo orientada a crear un ambiente laboral que permita construir las condiciones necesarias que mejoren el entorno escolar. Se auscultó también la realidad del entorno dentro del clima organizacional determinando la participación de cada uno de sus miembros, a fin de lograr el trabajo en equipo para garantizar una interacción intra e interniveles, en sentido de grupo y pertenencia al plantel.

Se concluye además que con el establecimiento y diseño de compromisos que aporten significativamente en las relaciones interpersonales, y que sirvan de guía para que desde la gestión administrativa se dé un ambiente escolar que reúna las condiciones necesarias en asuntos cotidianos, como la mediación, resolución de conflictos y delegación de tareas sean en armonía y desarrollando con calidad el proceso educativo y así contribuir a la convivencia interna del plantel.

Por su parte, Emilio Sagredo Lillo y Antoni Castelló Tarrida, el año 2019, publicaron el artículo denominada Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile y que fue publicado en la revista “Actualidades Investigativas en Educación” y editada por el Instituto de Investigaciones en Educación de la Universidad de Costa Rica.

El resumen de la referida investigación, destaca que el clima organizacional percibido en contextos educativos y la gestión desarrollada para aportar al ambiente institucional son clave para el desarrollo del proceso aprendizaje-enseñanza.

Se indica también que este tema se ha investigado en educación, pero no se ha encontrado evidencia de él en la educación para personas jóvenes y adultas, población relevante para el desarrollo social y económico del país. El objetivo de la presente investigación fue conocer la

correlación que podría existir entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de docentes en establecimientos de educación para personas adultas de la región del Biobío, Chile.

Se utilizó una metodología selectiva o correlacional, su diseño es de tipo no experimental, transversal e intrasujeto. Se trabajó con una hipótesis de asociación o co-variación, pues se pretende buscar la relación entre variables. La población de la presente investigación está conformada por docentes que se desempeñan en centros de educación para personas adultas de la Región del Biobío Chile, la muestra es de 40 docentes de establecimientos de las comunas de Los Ángeles y Concepción. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una encuesta en escala Likert, para su análisis se trabajó con la correlación de Spearman debido a que la muestra no cumple criterios de normalidad.

Los resultados muestran que en la percepción de docentes que se desempeñan en el nivel educativo estudiado existe una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso. También, se encontró una correlación positiva y significativa entre motivación y compromiso docente.

El año 2014, Carmen Gutiérrez González, desarrolló la tesis denominada Clima organizacional en las comunidades educativas, para optar el Título de Pedagogía en Biología y Ciencias de la Naturaleza, en la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Austral de Chile.

Este trabajo versa sobre el clima organizacional escolar, su significado, tipos, factores que determinan un clima escolar favorable o negativo, además de algunos instrumentos utilizados para medir el clima. Entre los factores abordados están: la cultura organizacional, consumo de alcohol por parte de los y las estudiantes, liderazgo, carga horaria, factores personales, políticas y estructura. Lo anteriormente señalado nace durante el desarrollo de la

práctica profesional realizada en dos Instituciones educativas; Municipal y Particular subvencionada de la Región de los Ríos, ciudad Valdivia. Finalmente, el estudio permitió conocer e identificar que el clima escolar dentro de la organización educativa contribuirá al desarrollo de una excelente convivencia, además del real aprendizaje de los y las estudiantes.

Siempre presentando los antecedentes encontrados en el ámbito internacional, Sofía Alejandra Calvo Estrada desarrolló el año 2014, la tesis titulada Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del Colegio Instituto Bogotá, ciudad de Berna, para optar el Grado de Maestría en Ciencias de la Educación en énfasis en Gestión Educativa.

Su objetivo fue diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa que permita el fortalecimiento del clima organizacional de una institución educativa en particular y como ámbito para el desarrollo investigativo se seleccionó el Colegio Instituto de Bogotá de Ciudad Berna.

Se trata de un estudio cualitativo con un enfoque descriptivo e interpretativo, en torno a los factores que se deben fortalecer en la institución para mejorar el clima organizacional, con la intención de generar una propuesta basada en la percepción de los trabajadores, y en el diseño de una serie de estrategias y talleres para potenciar los conocimientos de los empleados sobre las prácticas que favorecen un adecuado ambiente de trabajo.

Las conclusiones a las que se llegó luego de la investigación, permiten establecer que ha sido posible mejorar los conocimientos que los docentes tienen sobre los factores que inciden en un adecuado clima organizacional, sobre las prácticas y actitudes que debe desarrollar cada integrante para favorecer un positivo ambiente en él, y sobre la importancia de generar unas

buenas relaciones interpersonales, basadas en la comunicación, la motivación y la integración, para experimentar una mayor satisfacción en el trabajo.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Gestión: Definición**

En relación al término gestión, existen diversas perspectivas propuestas y planteadas por autores e instituciones, las mismas que permiten definirla adecuadamente y, sobre todo, establecer su vinculación o semejanza con el término administración. Ello indica que, entre ambos términos, hay marcadas y claras diferencias conforme se precisará en esta sección.

De acuerdo a la perspectiva indicada, Cassasus (2000) plantea respecto a la gestión que: Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas. (p.4)

Este mismo autor y ya centrando sus planteamientos respecto a la definición puntual de la gestión indica que es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (Casasus, 2000. p.4).

A su vez Pino y Vidal (2011) definen la gestión de esta manera “hacer diligencias necesarias que le permitan organizar el sistema de dirección al que pertenece de forma tal que se logren los objetivos, el pase de un estadio a otro superior, se efectúa mediante la conservación de

su determinación cualitativa, en el sentido de poner el sistema a tono con las leyes objetivas que le son propias y lo definen cualitativamente. (p.16)

En relación al ámbito de acción de la gestión y la administración existe consenso y uniformidad que se trata de dos conceptos diferentes:

La gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan, el concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como la de administrar. (Casassus, 2000. p.6).

En esta misma línea Pino y Vidal (2011), concuerdan también en señalar que “la gestión forma parte de la dirección, pero no es sinónimo, constituye un aspecto de la misma, que es mucho más amplia” (p.16)

Y respecto a la administración, los mismos autores indicados. Pino y Vidal (2011), señalan que está referida al “manejo de los medios (recursos y logística para lograr los fines). Ejecuta lo proyectado.” (p.16)

A su vez Bravo (2013) definiendo la gestión y enmarcándola dentro de la perspectiva de procesos, señala que “es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa e identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.” (p.31)

### **2.2.2 Gestión educativa: conceptos básicos**

En relación a la gestión educativa, se debe indicar que también existen perspectivas diversas que ponen énfasis en aspectos esenciales de su ámbito de acción; sin embargo, su campo específico de trabajo es determinado con uniformidad y es el que está directamente vinculado a

la gestión aplicada o desarrollada en el ámbito específico de las instituciones educativas de las diferentes etapas, niveles y modalidades.

La gestión educativa “.... Se define como un proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y los colectivos”. (Sañudo, 2016, como se citó en Arellano, 2017, p.7).

Una definición un poco más amplia y que comprende incluso a todo el sistema educativo es la siguiente. La gestión educativa comprende “(...) las decisiones de política educativa en la forma más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular” (Farfán y Reyes, 2017, p.3).

El Ministerio de Educación del Perú (2014), refiriéndose al campo de acción de la gestión educativa señala que “una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse en los mismos (p.9)

El mismo Ministerio de Educación del Perú (2014) precisa que “el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica, y por lo tanto a la interacción de diversos aspectos o elementos en la vida cotidiana de la escuela”. (p.32) y refiriéndose a las dimensiones de la gestión educativa señala que “Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. (p.33)

Siempre enfatizando la definición de lo que es y de lo que comprende la gestión educativa, se puede señalar también la siguiente:

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Permite definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Del mismo modo contribuye a definir acciones para extraer ventajas a futuro; se considera tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Se sustenta en el compromiso de todos los actores institucionales y define el tipo de servicio educativo que se ofrece. (López –Paredes, 2017 p.205).

Otra definición importante relacionada con la gestión educativa, la formula el Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE), quien indica al respecto que la gestión educativa es “(...) un conjunto de procesos teórico prácticos integrados vertical y horizontalmente dentro del sistema educativo para cumplir con los mandatos sociales.” (IIPE. 2000, como se citó en Farfán y Reyes, 2017, p.3).

Respecto a la importancia de la gestión educativa, Farfán y Reyes (2017), también indican que “... radica en la creación e implementación de políticas públicas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas y en los procesos educativos”. (p.3).

La gestión educativa se entiende como “El conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. (Botero, 2008, como se citó en Correa, 2013, p.6)

Finalmente, relacionando la gestión educativa con la calidad de la educación, el Ministerio de Educación (2014) señala lo siguiente “de modo recurrente, se ha exigido al Estado

precisar las políticas, estrategias y mecanismos que garanticen el derecho a una educación de calidad para todos, en esta exigencia se ha hecho presente la interrogación por la calidad, la pertinencia y la eficacia del trabajo docente, por su formación y las condiciones del ejercicio de su labor”. (p.7)

### **2.2.3 Gestión pedagógica**

La gestión pedagógica, constituye un área, componente o dimensión fundamental de la gestión educativa y por ello, es considerada como el eje central o medular en el que se debe poner énfasis en su adecuada planificación y ejecución o desarrollo.

Respecto a su definición hay varias, pero que mayormente no difieren en cuanto a explicar qué es y qué aspectos específicos comprende y especialmente su gravitación e importancia. Así tenemos por ejemplo que el Ministerio de Educación del Perú (2014) define la gestión pedagógica de la siguiente manera:

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza- aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. (p.36)

Y agrega también que:

La gestión pedagógica comprende “la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso del dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias... “(p.36)

Otra definición más sencilla y escueta, es la que la que plantean Pacheco et al, (1983) para quienes la gestión pedagógica es “incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes” (P.1)

Los mismos autores mencionados en el párrafo precedente, incluyen una definición más amplia e integral, cuando indican que:

Situarse en el plano pedagógico de la plana educativa, supone la existencia de un conjunto de condiciones propiamente institucionales que rebasan el ambiente estrictamente escolar para tocar las esferas del poder formales y no formales que atañen tanto a las autoridades, funcionarios y sujetos interactuantes como a procesos de interacción y de intercambio de bienes y de valores, sean estos de orden pedagógico o extra pedagógico. (Pacheco et al, 1983, P.1)

En relación a la gestión pedagógica existe también otra definición importante que corresponde a López-Paredes (2017) quien al respecto señala que “La gestión pedagógica tiene como objetivo el encargo social de la educación en el desarrollo integral de la personalidad asentada en la potenciación de la diversidad como patrimonio colectivo”. (p.202)

Dicha autora, es decir; López- Paredes (2017) enfatizando siempre la definición de lo que es la gestión pedagógica agrega lo siguiente:

La gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral (...) desde una

concepción social humanista que responda al objeto de la educación según las demandas de la sociedad (p.202)

“La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes”. (Pacheco et al, 1983, p.1)

#### **2.2.4 Dimensiones de la gestión pedagógica.**

Las dimensiones, según los autores, son diversas, todas con semejanzas contundentes que ha permitido, después de realizar una reflexión profunda, determinar las siguientes dimensiones como aquellas que son imprescindible tomar en cuenta para la presente investigación:

##### **a) Planificación Curricular.**

Sobre esta definición el MINEDU (2017) señala lo siguiente:

Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan.

La planificación es una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido. (p.3)

##### **b) Métodos y estrategias.**

Respecto a esta dimensión tenemos a considerar dos definiciones importantes:

Sobre Método, Latorre- Seco (2013) precisan sobre el método lo siguiente:

Método pedagógico es la manera concreta de organizar la relación entre los tres

polos: estudiante, profesor y contenidos. La metodología es la aplicación práctica de un método. Se puede priorizar uno u otro de los tres elementos del triángulo interactivo, pero la intervención del conjunto de los tres es quien determina la metodología utilizada en la actuación pedagógica de un profesor. (p.14)

Sobre estrategia, Vera Mendoza (2018) refiere:

La estrategia educativa es definida como un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo, de la que se sirve el claustro para la transformación consciente de los modos de actuación del estudiante. Puede ser mediante la utilización de métodos participativos en el proceso enseñanza aprendizaje. Significa aprovechar de forma planificada y sistemática las potencialidades educativas, de todos los actores y recursos del centro escolar en aras de hacer más eficiente la gestión educativa. (p. 56)

### **c) Evaluación del aprendizaje.**

Sobre la evaluación, el Ministerio de Educación del Perú (2016) precisa de manera clara lo siguiente:

El Currículo Nacional de la Educación Básica se plantea para la evaluación de los aprendizajes el enfoque formativo. Desde este enfoque, la evaluación es un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje.

Una evaluación formativa enfocada en competencias busca, en diversos tramos del proceso:

Valorar el desempeño de los estudiantes al resolver situaciones o problemas que signifiquen retos genuinos para ellos y que les permitan poner en juego, integrar y

combinar diversas capacidades.

Identificar el nivel actual en el que se encuentran los estudiantes respecto de las competencias con el fin de ayudarlos a avanzar hacia niveles más altos.

Crear oportunidades continuas para que el estudiante demuestre hasta dónde es capaz de combinar de manera pertinente las diversas capacidades que integran una competencia, antes que verificar la adquisición aislada de contenidos o habilidades o distinguir entre los que aprueban y no aprueban. (p.177)

#### **d) Medios y materiales.**

Sobre esta dimensión, Rendón (s.f.) afirma que:

Centrándonos en los medios y materiales didácticos, diríamos que los medios son los instrumentos de los que nos servimos para la construcción del conocimiento, mientras que los materiales didácticos son productos diseñados para dicha adquisición. Sin embargo las acepciones más utilizadas de los mismos, desde su función global en el proceso de aprendizaje los define como (Rendón, s.f., como se citó en Ogalde, s.f.): “todos aquellos medios y recursos que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje, dentro de un contexto educativo sistemático, estimulando la función de los sentidos para acceder más fácilmente a la información, adquisición de habilidades y destrezas”, analizando esta definición, entendemos que tanto medios como contenidos, se asumen como material didáctico. (p. 2)

Por su lado, el Ministerio de Educación del Perú (s.f.) hace una mención valiosa sobre los medios y materiales:

Un medio importante que aporta mucho al aprendizaje escolar a cualquier edad son los materiales educativos, los cuales pueden ser definidos como recursos o herramientas

pedagógicas cuyo propósito es facilitar el proceso de enseñar y aprender. Bien utilizados, complementan y fortalecen la práctica del docente, facilitando la implementación del currículo, dentro de un enfoque pedagógico que otorga protagonismo al estudiante en su proceso formativo y exige de él una mente permanentemente activa, reflexiva y crítica.

e) Supervisión Educativa.

Finalmente, sobre supervisión educativa, Ocando (2017) afirma que:

La supervisión educativa se constituye en un instrumento de gestión, que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor para lograr consolidar los procesos académicos, controlar los niveles de rendimiento de todos los miembros de la organización con el fin de mejorar la calidad educativa. (p. 46)

Y también agrega que:

En este sentido, la supervisión educativa cumple una función de gran importancia en la educación, sobre la misma recae toda responsabilidad del fracaso o éxito escolar. Desde esta perspectiva, la supervisión educativa en la actualidad debe ser una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; donde debe predominar la colaboración, el asesoramiento y ayuda al docente para mejorar el desempeño laboral en el proceso de enseñanza. (p. 46)

El Ministerio de Educación del Perú (2009) enfatiza sobre la Supervisión Educativa o también llamada pedagógica que:

La supervisión pedagógica es un proceso intencionado y sistemático de carácter técnico, de orientación y asesoramiento instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en

las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones. (p. 6)

Además, agrega que:

La finalidad de la supervisión pedagógica es la mejora del sistema educativo en todos sus aspectos, implicando con ello lo institucional, lo administrativo y lo pedagógico, sin embargo, la supervisión pedagógica pondrá especial énfasis en los aspectos pedagógicos, con el propósito de garantizar el mejoramiento del proceso total de la enseñanza – aprendizaje, el marco total del aprendizaje; por lo que ha de estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo del alumno (estudiante), y en la actuación profesional del docente, analizando situaciones y aportando soluciones. (p.6)

### **2.2.5 Liderazgo pedagógico**

La gestión pedagógica es un aspecto o dimensión fundamental dentro del contexto de la gestión educativa. Su materialización o puesta en práctica requiere necesariamente de líderes que enfaticen con marcado acento el aspecto pedagógico. Esos son los llamados líderes pedagógicos.

Dentro de esta perspectiva, la gestión pedagógica y la gestión educativa en general, requieren de personas que ejerzan un liderazgo centrado en lo pedagógico y que, con sus acciones y sus actitudes, contribuyan al logro de mejores niveles de calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

En relación a lo que es el liderazgo pedagógico, hay consenso en definirla correcta y adecuadamente tal como se verá a continuación.

Gajardo y Ulloa (2016) indican que:

Existe consenso en el sentido que se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de organización. (p.4)

Los mismos autores, siempre refiriéndose a la definición de lo que significa el liderazgo pedagógico indican que "...se puede señalar, en principio que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículo y pedagogía, en el currículum y la pedagogía más que en la gestión y administración". (Hthomas Nuttall, 2013, como se citó en Gajardo y Ulloa, 2016, p.5).

El liderazgo pedagógico "... se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje". (Bolívar, 2010, como se citó en Gajardo y Ulloa, 2016, p.5).

Finalmente se pueden resaltar también otra definición relacionada con liderazgo pedagógico que indica que "en términos generales se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente" (Hallinger, 2005, como se citó en Gajardo y Ulloa, 2016, p.5)

"En las instituciones educativas, los estudiantes necesitan líderes pedagógicos que les ayuden a formarse para la vida, para enfrentar un mundo de incertidumbres y para gestionar el aprendizaje". (García, s.f, p.2)

“Un líder pedagógico no ve peligro en los que le rodean, sino que descubre lo potencial del líder en los demás. Este descubrimiento es en sus estudiantes y en sus compañeros. Es un luchador incansable para el logro del bien común que siembra y cosecha la felicidad en lo que les rodean (García, s/f, p.3)

### **2.2.6 Clima organizacional**

Antes de desarrollar aspectos teóricos estrictamente relacionados con la definición y conceptos básicos relacionados con el clima organizacional, es necesario efectuar algunas precisiones importantes, respecto al proceso de evolución de este término, que en la actualidad es bastante utilizado y aplicado en el ámbito de la gestión empresarial, pero que también ya fue incorporado al campo de la gestión educativa.

Inicialmente, el clima organizacional, estaba referido esencialmente a las relaciones humanas en el campo del trabajo y por ello se le conocía más bien como relaciones laborales, luego el término fue variando y se le conoció también como administración de personal, administración de recursos humanos, clima laboral y relaciones industriales. En la actualidad, es más conocida como clima organizacional.

Lo indicado, se respalda con la opinión respetable de Chiavenato, un prestigioso estudioso de la interacción del personal en el ámbito del trabajo y que sostiene más bien, la necesidad de que las personas no sean considerados como simples recursos, sino que se administre o se aproveche su talento, por eso sostiene que ahora se debe gestionar el talento humano.

“La administración de las relaciones humanas es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el

elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones.” (Chiavenato, 2009, p.34)

El mismo autor agrega que:

Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esta nueva visión de las personas ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos sino de gestión del talento humano. (Chiavenato, 2009, p.34)

El clima laboral se define como “El conjunto de propiedades del medio ambiente laboral que se han percibido directa e indirectamente por los docentes, secretarias y directivos (...), como una fuerza que influye directamente en la motivación, el trabajo en equipo y liderazgo que existe en los funcionarios.” (Correa, 2013, p.6)

“El clima laboral se entiende como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, e influye directamente en la satisfacción de los trabajadores como y en la productividad de la empresa”. (Calvo, 2014, p.7)

El mismo autor, pero esta vez ampliando el concepto y abarcando los aspectos que están comprendidos dentro del clima laboral, indica que:

Representa la forma en que las personas perciben las relaciones interpersonales, la estructura y los procesos de la empresa para la cual trabajan. Un rasgo característico del clima organizacional es que en él confluyen una variedad de factores, como los comportamientos de las personas, las relaciones que se desarrollan entre ellas, los procesos de liderazgo, la comunicación y las vías de participación, además de las

interacciones que se producen entre los empleados con los directivos, con las máquinas e instrumentos que se utilizan, y con las funciones específicas que debe desarrollar cada uno de ellos, (Ávila, 2011, como se citó en, 2014, p.7).

Otra definición importante es la que plantea que:

El desarrollo positivo del clima laboral depende de una cantidad de variables y factores que deben ser tenidos en cuenta por los directivos y por todo el equipo de trabajo, para poder construir estrategias desde las que sea posible favorecer un ambiente adecuado, en donde los trabajadores puedan sentirse satisfechos y tengan la posibilidad de desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, lo cual se verá reflejado en un mayor crecimiento y productividad a nivel organizacional. (Robles et, al, 2008, como se citó en Calvo, 2014, p.7).

El clima organizacional, es definido también:

Como un conjunto de prioridades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de un empleado. Quiere decir entonces, que, para mantener un clima laboral agradable, es importante que el gerente educativo fomente una estructura funcional, además de desarrollar ciertas medidas, que facilitan la integración de todo el talento humano, desde los niveles directivos, hasta el último de los trabajadores donde la motivación, la comunicación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo permeen en los propósitos de la institución con la finalidad de brindar una educación de calidad.

Existen también otras definiciones importantes tal como la siguiente “el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización,

con base a la cual establecen diversas interacciones” (Koontz, 2007, como se citó en Hincapié, 2018, p.5).

Chiavenato (2006) a su vez indica a su vez que:

El clima organizacional es aquel que representa las cualidades o propiedades del ambiente organizacional que son percibidas o experimentadas por los miembros de dicha organización; es decir, a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional representando la suma del estándar total de expectativas y valores de incentivos que existen en determinado conjunto organizacional. (Citado por Hincapié et al, 2018, p.5)

“El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo”. (Iglesias y Torres, 2018, p.1)

Méndez, 2006 refiriéndose al clima organizacional lo define:

Como el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en su trabajo (citado por Iglesias y Torres, 2018, p.6)

“El clima organizacional es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirlas de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (Uribe Patrán y García, 2015, como se citó en Sotelo et al 2017, p.1)

### **2.2.6.1 Dimensiones del clima organizacional.**

Después de la revisión de distinta literatura sobre las dimensiones, se ha visto por conveniente tener a consideración 6 de las 9 dimensiones que proponen Litwin y Stringer (1987) citado por Herrera (2018, p. 45) las cuales son: Estructura, gestión y procesos; infraestructura; toma de decisiones, relaciones interpersonales; compensación/reconocimiento; sentido de pertenencia.

#### **2.2.6.1.1 Estructura, gestión y procesos.**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites o tras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. (Litwin y Stringer, 1987, como se citó en Gutiérrez, 2015, p. 34).

#### **2.2.6.1.2 Infraestructura.**

Sobre la dimensión de infraestructura indican: “se refiere a los elementos físicos que conforman el ambiente de trabajo, la pertinencia, calidad y posibilidad de acceso de los recursos”. (Canchón y otros ,2013, como se citó en Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas, 2020, p. 147).

Esta dimensión evidencia la importancia de un espacio físico adecuado que atienda a las necesidades de la institución de acuerdo al trabajo que realicen los docentes que incrementarán la percepción positiva de estos en el desarrollo de sus funciones.

#### **2.2.6.1.3 Toma de decisiones.**

Sobre esta dimensión señala “Se refiere a la intervención de cada miembro de la institución educativa para gestionar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos, por tanto, debe existir libertad y confianza para crear un clima participativo”. (Canchón y otros, 2013, como se citó en Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas, 2020, p.147).

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

Sobre la dimensión de relaciones interpersonales se indica que: “se refiere a las interacciones que se dan entre dos o más personas en los lugares donde comúnmente transcurre el diario vivir, ya sea en la escuela, el trabajo, la familia, la comunidad, etc.”. García y Segura (2014) citado por Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas (2020, p.147)

Según Chiavenato (2009) citado por Herrera (2018) lo define de la siguiente manera:

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes llámese compañeros de trabajo, de oficina, entre otros (p. 47)

#### **2.2.6.1.5. Compensación / reconocimiento.**

Esta dimensión: “corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo”. (Litwin y Stringer, 1987, como se citó en Herrera, 2018, p. 48).

respecto a esta dimensión indican que: “Se da énfasis de manera de manera especial a la motivación como elemento que facilita el compromiso con los principios, objetivos y metas institucionales que se enmarcan dentro de la labor educativa del docente”. (Reinoso, Cea y Germán ,2008, como se citó en, 2018, p.48).

#### **2.2.6.1.6 Sentido de pertenencia.**

Sobre esta dimensión se afirma lo siguiente:

Se hace referencia al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El sentiré parte e identificarse con la institución es haber llegado a encontrar un lugar acogedor que hace que los valores, principios e ideario de la Institución Educativa lo hace parte de su vida por parte del docente.

Por tanto, sentirse comprometido e identificado con la institución donde se ejercen las labores educativas conlleva satisfacción con su trabajo y, por consiguiente, sentirse a gusto con el ambiente de trabajo que se respira entre sus pares y sus directivos. (Litwin y Stringer, 1987, como se citó en Herrera, 2018, p.49).

#### **2.2.6.2 Tipos de clima organizacional**

Likert en su estudio sobre el clima organizacional precisa los diferentes tipos de clima organizacional que sostienen la investigación, definiendo 4 tipos de sistema de tipos de clima que a continuación se detallan:

### **2.2.6.2.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

Se afirma:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Likert (citado por Brunet, 1987, p. 30)

### **2.2.6.2.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Sobre este tipo de clima, se afirma:

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Likert (citado por Brunet, 1987, p. 31)

### **2.2.6.2.3 Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

Sobre este tercer tipo de clima, se afirma:

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Likert (citado por Brunet, 1987, p. 31)

### **2.2.6.2.4 Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

Este cuarto y último tipo de clima definido por Likert, se dice que:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. Likert (citado por Brunet, 1987, p. 32)

### 2.2.6.3 Importancia del clima organizacional

En la sección precedente, se ha presentado un conjunto de definiciones y conceptos de diversos autores, sobre lo que es el clima organizacional y los aspectos que comprende o abarca. Ahora, corresponde resaltar la importancia que actualmente ha adquirido el clima organizacional, no sólo en la gestión empresarial en la que tiene pleno auge, sino también en el ámbito de la gestión de las instituciones educativas, campo en el que aún no se le aplica ni utiliza a plenitud debido a que no se comprende su utilidad e importancia.

A continuación, se presentan diversas opiniones y planteamientos propuestos por diferentes autores, los mismos que coinciden en destacar la utilidad e importancia que tiene actualmente el clima organizacional:

“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar”. (Senge, 2002, como se citó en Rivera et al, 2017, p.318)

El “Clima organizacional implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas”. (Martínez, 2008, como se citó en Rivera et al, 2017, p.318)

“Gestión que implica saber gerenciar para no sólo cumplir con sus funciones administrativas, sino también con el fomento de una convivencia armoniosa entre los diferentes actores socio - educativos para el logro de las metas y objetivos establecidos en equipo”. (Rivera et al, 2017, p.318)

“Un buen clima o un mal clima organizacional, genera consecuencias dentro de la organización, que pueden ser positivas o negativas, además de ser percibidas de formas diferentes

por los miembros que la integran”. (Caligiore y Diaz, 2003, como se citó en Rivera et al, 2017, p.318)

Los gestores de las empresas “... deben asumir el reto de conducir la organización al éxito y enfrentarse a múltiples variables que atentan contra el buen funcionamiento de la misma entre ellas el clima organizacional”. (Hincapié, et al, 2018, p.3)

“A esta aseveración no escapan las instituciones educativas, donde en la actualidad se le está dando importancia a la valoración del clima organizacional, ya que brinda vitalidad a los sistemas organizativos, permitiendo una mayor productividad de recurso humano” (Hincapié, et al, 2018, p.3)

Siempre enfatizando la importancia y utilidad del clima organizacional en el ámbito de la gestión de las instituciones educativas, es necesario destacar la afirmación de Hincapié et al (2018) quienes plantean que:

El clima organizacional en las instituciones educativas es de vital importancia para incrementar el desempeño laboral de su personal, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse a sus funciones laborales y al entorno donde se desenvuelve. Así mismo, el buen funcionamiento de la institución, dependerá del ambiente de trabajo que puedan percibir los docentes y el resto del personal, esto hará que se sientan comprometidos con las normas y reglamentos que la misma establece, o bien generar desapego o indiferencia hacia las mismas. (p.4)

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **Gestión**

Es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. (Definición tomada de Casassus, 2000. p.4).

### **Gestión educativa**

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Permite definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Del mismo modo contribuye a definir acciones para extraer ventajas a futuro; se considera tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Se sustenta en el compromiso de todos los actores institucionales y define el tipo de servicio educativo que se ofrece. (Definición tomada de López –Paredes, 2017, p.205).

### **Gestión pedagógica**

La gestión pedagógica debe ser entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes (Definición tomada de Pacheco et al, 1983, p.1).

### **Liderazgo pedagógico**

Existe consenso en el sentido que se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus

tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de organización. (Definición tomada de Gajardo y Ulloa, 2016, p.4).

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es aquel que representa las cualidades o propiedades del ambiente organizacional que son percibidas o experimentadas por los miembros de dicha organización; es decir, a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional representando la suma del estándar total de expectativas y valores de incentivos que existen en determinado conjunto organizacional (Definición tomada de Chiavenato, 2006, citado por Hincapié et al, 2018, p.5)

### **Optimización**

La optimización es la acción de desarrollar una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. La optimización, en general, implica lograr el mejor funcionamiento de algo, usando de la mejor forma los recursos. (Definición tomada de Westreicher,2020).

## **Capítulo III.**

### **Hipótesis y variables**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general:**

La gestión pedagógica constituye un factor altamente influyente en la optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

###### **Hipótesis específica 1:**

Las características que presenta el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco, están directamente asociadas con bajos niveles de desarrollo

###### **Hipótesis específica 2:**

El desarrollo del proceso de la gestión pedagógica en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco, tiene altos niveles de deficiencia

###### **Hipótesis específica 3:**

Los factores que optimizan el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco, están directamente relacionados con el liderazgo, la motivación y el desarrollo del personal.

#### **3.2 Variables**

##### **3.2.1 Variable independiente:**

Gestión pedagógica

##### **3.2.2 Variable dependiente**

Clima organizacional docente

### 3.3 Matriz de operacionalización de variables

#### La gestión pedagógica como factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

Variables	Definición Conceptual.	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Variable independiente:</b> Gestión pedagógica	La gestión pedagógica, constituye un área, componente o dimensión fundamental de la gestión educativa y por ello, es considerada como el eje central o medular en el que se debe poner énfasis en su adecuada planificación y ejecución o desarrollo.	Planificación curricular	- Participa en la programación curricular. - Capacita a los Docentes.	Cuestionario para directivo
		Métodos y estrategias	- Utiliza estrategias pedagógicas - Progreso anual del aprendizaje	
		Evaluación del aprendizaje	- Acompaña al docente - Evalúa resultados obtenidos	
		Medios y materiales educativos	- Infraestructuras - Equipamientos	
		Supervisión Educativa.	- Nivel de desempeño -Mejora continua	

<b>Variable dependiente:</b> Clima organizacional docente.	El clima organizacional es aquel que representa las cualidades o propiedades del ambiente organizacional que son percibidas o experimentadas por los miembros de dicha organización; es decir, a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional representando la suma del estándar total de expectativas y valores de incentivos que existen en determinado conjunto organizacional.	Estructura y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de los elementos constitutivos de la estructura organizacional.</li> <li>- El liderazgo y políticas internas.</li> </ul>	Cuestionario para docentes.
		Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio físico de trabajo.</li> <li>- Recursos disponibles.</li> </ul>	
		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en la toma de decisiones.</li> <li>- Grado de confianza en la toma de decisiones.</li> <li>- Autonomía para ejercer acciones orientadas al fortalecimiento de procesos de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	
		Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones adecuadas entre los miembros de la organización educativa.</li> <li>- Aportes para la solución de conflicto.</li> <li>- Respeto y solidaridad en el trato personal.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación como elemento que facilita el compromiso con los principios, objetivos, metas instruccionales.</li> </ul>	

		Compensación/Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refuerzo adecuado y oportuno para el trabajo bien realizado.</li> <li>- Salario, beneficios, bonificaciones y reconocimientos.</li> </ul>	
		Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo profesional del personal.</li> <li>- Identidad con la institución educativa.</li> <li>- Lealtad con la institución educativa.</li> <li>- Compromiso con el aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>	

## **Capítulo IV.**

### **Metodología**

#### **4.1 Enfoque de la investigación.**

El enfoque asumido para el desarrollo de la presente investigación es cuantitativo, ya que siguió linealmente los pasos y procedimientos del método científico y, además, sus resultados se expresaron a través de datos cuantitativos, como consecuencia de la medición de la relación entre las variables propuestas a través de escalas determinadas y la aplicación de la prueba de correlación de Pearson, la misma que permitió dar seguridad de su aplicación y ejecución. La muestra también se estableció a través de una fórmula estadístico - matemática.

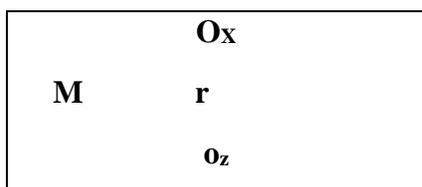
#### **4.2 Tipo y nivel de investigación.**

El tipo de investigación es aplicada ya que estuvo orientada a utilizar los conocimientos científicos ya existentes y producidos por distintos autores para fines prácticos y útiles relacionados con el apoyo o contribución al mejoramiento de la calidad de la gestión pedagógica de la Institución Educativa Pío XII del distrito de Surco, para a su vez optimizar el clima laboral actualmente existente.

El nivel que tiene esta investigación, es descriptivo – correlacional, ya que a través de un proceso de descripción - diagnóstica de la gestión institucional y particularmente de la gestión pedagógica desarrollada en la Institución Educativa Pío XII del distrito de Surco, estableció la relación existente, no en términos de causa - efecto, sino sólo de influencia entre las variables: gestión pedagógica y clima organizacional.

### 4.3 Diseño de Investigación

El diseño que se utilizó para el desarrollo de esta de la investigación, en estricta coherencia con el enfoque y nivel asumidos fue el diseño descriptivo - correlacional, cuyo diagrama se expresa de esta manera:



Donde:

$M$ , es la muestra de la población

$O_x$  es la observación o medición de la variable  $X$

$R$  es el coeficiente de correlación entre las dos variables

$O_z$  es la observación o medición de la variable  $z$

### 4.4 Población y muestra

#### 4.4.1 Caracterización de la población o universo

##### A. Personal directivo, docente y administrativo

Niveles ocupacionales	Cantidad	Porcentaje (%)
Directivos	14	11.0 %
Docentes	79	59.0 %
Administrativos	40	30.0%
Total general	133	100 %

Fuente: Registro de personal de la Institución Educativa Pío XII

### B. Estudiantes clasificados por niveles educativos

<b>Estudiantes por niveles educativos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Educación inicial	95	9.0 %
Educación primaria	467	46.0 %
Educación secundaria	457	45.0 %
Total general	1019	100 %

Fuente: Registro estadístico de la Institución Educativa Pío XII

#### 4.4.2 Determinación de la muestra

<b>Estudiantes por niveles educativos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Educación secundaria	50 estudiantes	9.15 %

#### 4.4.3 Modalidad y procedimiento utilizado.

No probabilística y a criterio del investigador, teniendo en consideración facilidades de acceso para la captación de información otorgada por las autoridades de la institución educativa.

#### 4.4.4 Muestra.

Para la selección de los participantes directa e indirectamente relacionados con la Institución Educativa Pío XII del distrito de Surco considera indirectos a aquellos participantes que ya no se encuentran matriculados son ex participantes que se retiraron ante la situación que atraviesa la institución, razón de la presente investigación. En relación de los participantes se realizó un muestreo NO PROBABILÍSTICO ACCIDENTAL de participantes voluntarios (Kerlinger y Lee 2001) No probabilístico porque dependió de la aceptación de

los participantes para ser parte en la investigación. Fue accidental puesto que se evaluó a los participantes que se encuentran presentes al momento de la aplicación de los instrumentos del estudio.

$$n: \frac{N: N Z^2 Q P}{(N-1) E^2 + Z^2 P Q}$$

Donde N: 1156      Z: 95%: 1.96  
E: 5%      P: 50%      Q: 50%

Z: Es el parámetro crítico del nivel de confianza 95%

E: Es el porcentaje de error

P: La probabilidad que exista una respuesta favorable de la encuesta.

Q: La probabilidad que no haya una respuesta calculando la muestra.

$$n: \frac{156 (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{((156-1) \times 0.05^2) + ((196)^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$\frac{156 \times 38416 \times 0.5 \times 0.5}{(1155 \times 0.0025) + (38416 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n: \frac{11010.2224}{(28875 \times (0.9604))} : \frac{11.10.2224}{3.8479}$$

n: 288.5: 289 participantes  
Muestra: 289

#### 4.5 Técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación

Técnica	Denominación del instrumento	Objetivo específico	Destinatarios
Encuesta	Cuestionario para directivos	Recoger información relacionada con la gestión pedagógica y el clima organizacional	41 personas, conformadas por directivos y docentes de la Institución Educativa Pío XII.
	Cuestionario para docentes	Recoger información relacionada al clima organizacional	
	Test de clima laboral		

Nota: Los cuestionarios para directivos y docentes tuvieron aproximadamente 13 ítems para observar la variable gestión pedagógica y 50 ítems para observar la variable clima organizacional, todas se aplicaron a las personas consideradas en la muestra determinada; es decir 41 participantes, la misma que debe ser considerada como representativa. Las preguntas o ITEMS, con identificador de escala ordinal de 1 a 4, que va desde (1) Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre

Es decir, es la escala con sus respectivos valores para medir ambas variables en el caso de la variable independiente gestión pedagógica instrumento que se estructura con 12 ítems distribuidos en 5 dimensiones, 10 indicadores, base para formular las preguntas o interrogantes. Asimismo, para evaluar la variable dependiente clima organizacional, se elaboró un cuestionario con 12 ítems o preguntas, a fin de valorar la variable dependiente,

buscando así contrastar los resultados, y validando con ella la respectiva muestra, los autores han reportado que la confiabilidad, de este cuestionario, fue establecido, a través del coeficiente ALFA de CRONBACH, con un valor de 0.8, más adelante y en los respectivos anexos se encontrará el desarrollo, de este proceso de validación y consistencia y/o confiabilidad de la aplicación de los instrumentos.

Además, se aplicó a la muestra un test de clima laboral diseñado por la psicóloga Sonia Palma que consta de 50 preguntas.

#### **4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos recogidos mediante la aplicación de los instrumentos a las personas consideradas en la muestra establecida, fueron procesados mediante el uso de programas informáticos como es el software Excel, de tal manera que exista alto nivel de precisión y confiabilidad.

## Capítulo V.

### Resultados logrados con la investigación

#### 5.1 Validación y consistencia de los instrumentos

Los instrumentos que se han utilizado para el desarrollo de la investigación han sido 3, 2 de ellos han sido cuestionarios para directivos y docentes, de 13 y 12 ítems respectivamente y el tercero, un cuestionario de 50 ítems de la psicóloga Sonia Palma. Los cuestionarios para directos y docentes, fueron sometidos a una prueba piloto con docentes de diferentes instituciones educativas, ajenas a la muestra. Este piloto evidenció que no había ninguna dificultad en las encuestas para ser respondidas por directivos y docentes.

Luego, los dos cuestionarios antes mencionados, fueron derivados a consulta de tres expertos en investigación, dos expertos procedentes de la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima y uno de la institución educativa Privada Santísima Trinidad. Ellos opinaron que los cuestionarios eran viables para su aplicación y que los instrumentos eran coherentes con los objetivos propuestos para la investigación.

Finalmente, para tener mayor consistencia en cuanto a la validez del contenido de los instrumentos empleados en la investigación, fueron sometidos a la prueba de coeficiente alfa de Cronbrach, el cual resultó positiva, pues el resultado logrado fue equivalente a 0.8 lo que significa que la fiabilidad es muy confiable.

A continuación, presento la tabla que contiene el resultado obtenido en base a las calificaciones otorgadas por los expertos y la aplicación de la fórmula para hallar el alfa de Cronbach.

Tabla 1

VALIDACIÓN DE LA COHERANCIA CON LOS OBJETIVOS DEL TEMA						
Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total	Promedio	Varianza
1	4	4	4	12	4.0	0.33
2	4	4	4	12	4.0	0.00
3	4	4	4	12	4.0	0.00
4	3	3	3	9	3.0	0.00
5	4	4	5	13	4.3	0.33
6	4	4	4	12	4.0	0.00
7	4	4	4	12	4.0	0.33
<b>Puntaje total</b>	27	27	28	-	-	-
<b>Promedio general</b>	3.86	3.86	4	-	-	-
<b>Suma de varianza</b>						1.00
<b>Varianza de puntajes totales de juicios de expertos</b>	27	27	28	-	-	3.00

Confiabilidad de la consistencia de la coherencia con los objetivos del tema: se utilizó el software Excel para procesar los datos obtenidos en el cuestionario de validación prueba y aplicaremos la fórmula del alfa de Cronbach, mediante la fórmula:

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

Donde:

$\alpha$ : Alfa de Cronbach

k: Número de preguntas

$\sum_{i=1}^k S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los puntajes de cada pregunta

$S_t^2$ : Varianza de los puntajes total de expertos

Datos:

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario ?

k: Número de preguntas 7

$\sum_{i=1}^k S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los puntajes de cada pregunta 1.00

$S_t^2$ : Varianza de los puntajes total de expertos 3.00

Reemplazando los valores tenemos:

$\alpha: (7/(7-1))*(1-(1.00/3.00))$

**$\alpha: 0.8$**

Se concluye que:

El alfa de Cronbach es de 0.8 la fiabilidad es muy confiable.

## 5.2 Presentación de los datos

Luego de la aplicación de los cuestionarios, se procedió a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias y obtener los siguientes resultados según las variables:

**Tabla 2**

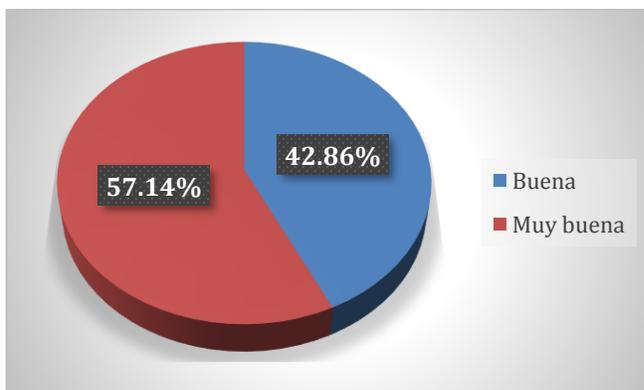
*Nivel de calidad de la gestión educativa.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	4	57.14%
Buena	3	42.86%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 1:**

*Nivel de la calidad de la gestión educativa.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 57.14% de los directivos indican que el nivel de calidad de la gestión educativa en la institución es

muy buena, el 42.86 % señala a su vez que el nivel de la calidad de la gestión educativa en la institución es buena.

**Tabla 3**

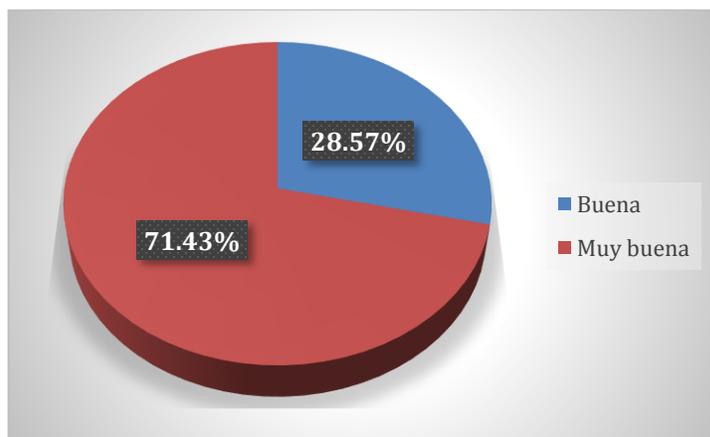
*Nivel de calidad del clima organizacional.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	5	71.43%
Buena	2	28.57%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 2**

*Nivel de calidad del clima organizacional.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 71.43% de los directivos indican que el nivel de calidad del clima organizacional en la institución es

muy buena, el 28.57 % señala a su vez que el nivel de la calidad del clima organizacional en la institución es buena.

**Tabla 4**

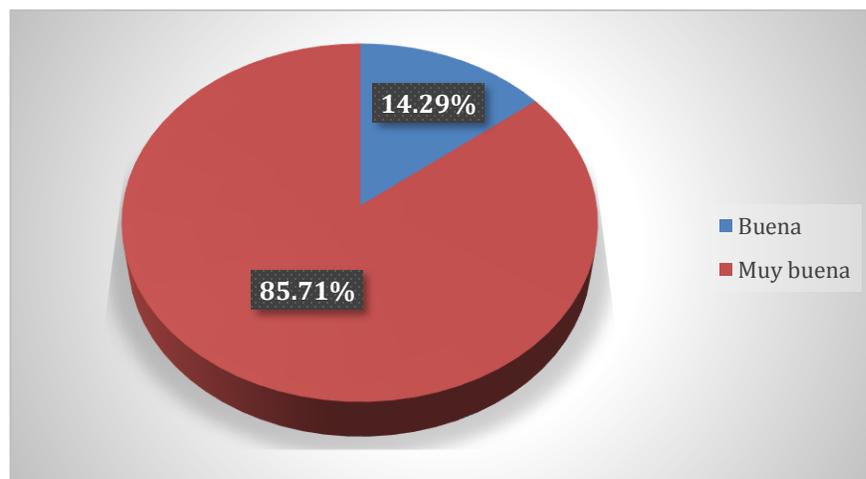
*Nivel de calidad de la gestión pedagógica.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	6	85.71%
Buena	1	14.29%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 3**

*Nivel de calidad de la gestión pedagógica.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 85.71% de los directivos indican que el nivel de calidad de la gestión pedagógica en la institución es muy buena, el 14.29 % señala a su vez que el nivel de calidad de la gestión pedagógica en la institución es buena.

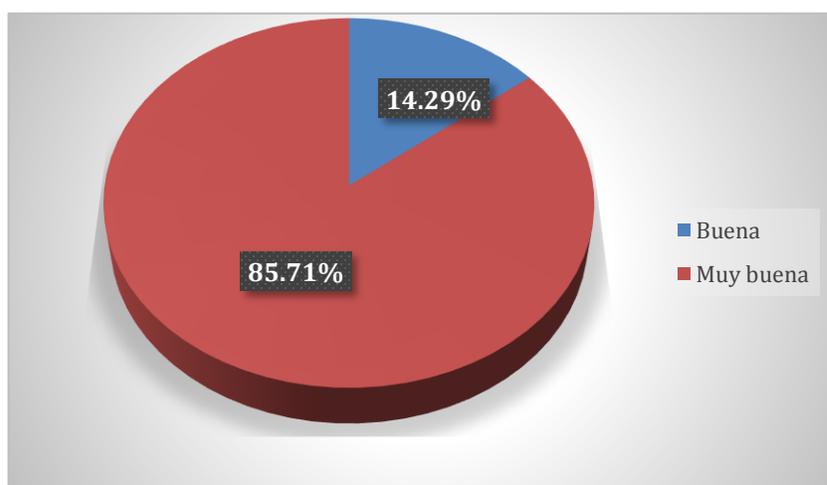
**Tabla 5**

*Nivel del clima organizacional entre directivos y docentes.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	6	85.71%
Buena	1	14.29%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

*Nivel del clima organizacional entre directivos y docentes.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 85.71% de los directivos indican que el nivel del clima organizacional existente entre directivos y docentes en la institución es muy buena, el 14.29 % señala a su vez que el nivel del clima organizacional existente entre directivos y docentes en la institución es buena.

**Tabla 6**

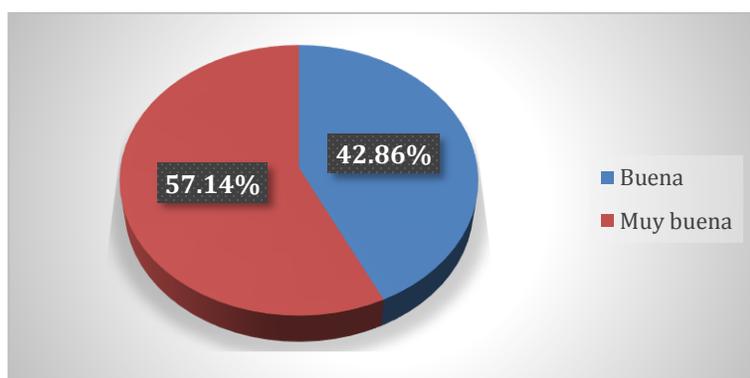
*Nivel de la calidad del clima organizacional entre docentes.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	4	57.14%
Buena	3	42.86%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 5**

*Nivel de la calidad del clima organizacional entre docentes.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 57.14% de los directivos indican que el nivel de la calidad del clima organizacional existente entre docentes en la institución es muy buena, el 42.86 % señala a su vez que el nivel de la calidad del clima organizacional existente entre docentes en la institución es buena.

**Tabla 7**

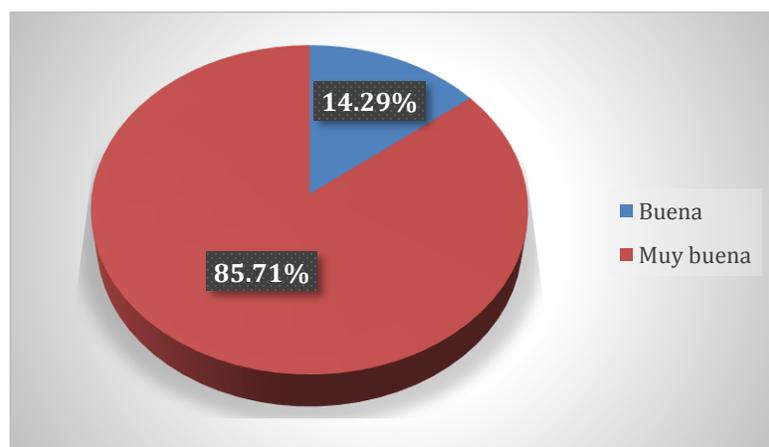
*Nivel de la calidad del clima organizacional entre docentes y trabajadores no docentes.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	6	85.71%
Buena	1	14.29%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 6**

*Nivel de la calidad del clima organizacional entre docentes y trabajadores no docentes.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 85.71% de los directivos indican que el nivel de la calidad del clima organizacional existente entre docentes y trabajadores no docentes en la institución es muy buena, el 14.29 % señala a su vez que el nivel de la calidad del clima organizacional existente entre docentes y trabajadores no docentes en la institución es buena.

**Tabla 8**

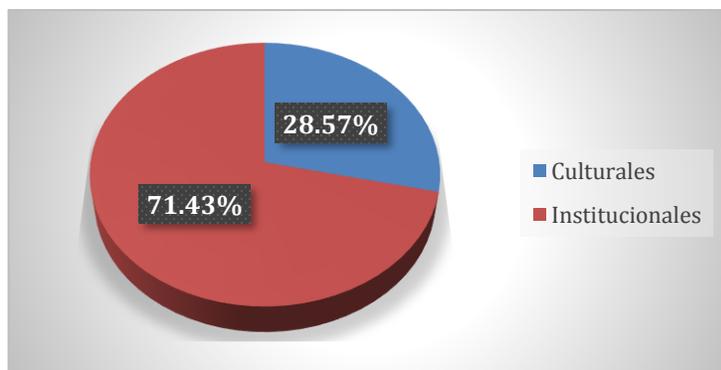
*Factores que favorecen mayor nivel de desarrollo del clima organizacional*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Institucionales	5	71.43%
Culturales	2	28.57%
Familiares	0	0%
Sociales	0	0%
Económicos	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 7**

*Factores que favorecen mayor nivel de desarrollo del clima organizacional*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 71.43% de los directivos consideran que los factores que más favorecen al nivel de desarrollo del clima organizacional entre directivos, docentes y estudiantes son los factores institucionales, el 28.57 % señala a su vez que los factores que favorecen al nivel de desarrollo del clima organizacional entre directivos, docentes y estudiantes son los factores institucionales son los factores culturales.

**Tabla 9**

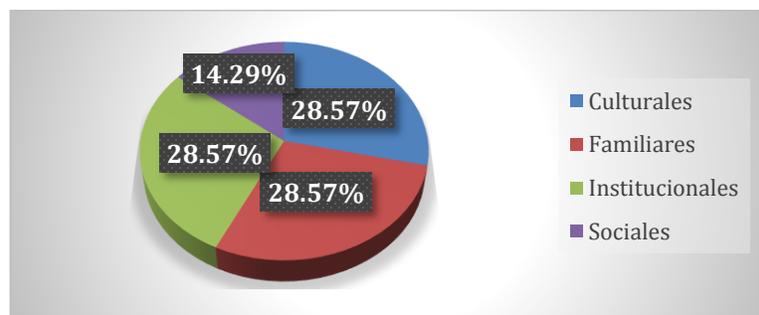
*Factores que limitan un mayor nivel de desarrollo de la gestión pedagógica.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Culturales	2	28.57%
Familiares	2	28.57%
Institucionales	2	28.57%
Sociales	1	14.29%
Económicos	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 8**

*Factores que limitan un mayor nivel de desarrollo de la gestión pedagógica.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 28.57 % de los directivos consideran que los factores que más limitan un mayor nivel de desarrollo de la gestión pedagógica en la institución son los factores culturales, familiares e institucionales, y el 14.29 % señala a su vez que los factores que más limitan un mayor nivel de desarrollo de la gestión pedagógica en la institución son los factores sociales.

**Tabla 10**

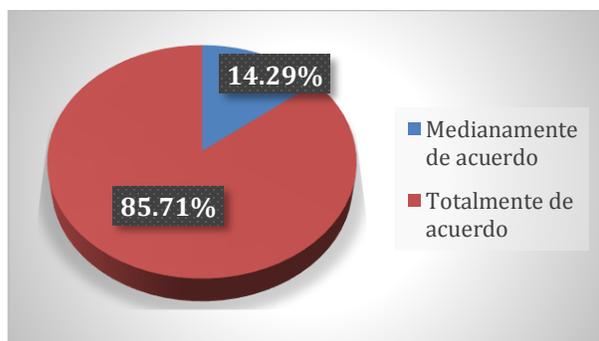
*Gestión pedagógica es una fortaleza.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	85.71%
Medianamente de acuerdo	1	14.29%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 9**

*Gestión pedagógica es una fortaleza.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 85.71% de los directivos está totalmente de acuerdo ante la afirmación de que la gestión pedagógica en la institución educativa constituye una fortaleza, y el 14.29 % señala a su vez que están medianamente de acuerdo ante la afirmación de que la gestión pedagógica en la institución educativa constituye una fortaleza,

**Tabla 11**

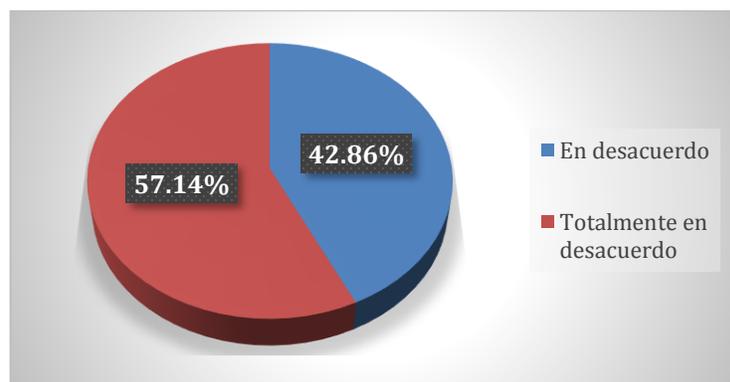
*Gestión pedagógica es una debilidad.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	4	57.14%
En desacuerdo	3	42.86%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 10**

*Gestión pedagógica es una debilidad.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 57.14% de los directivos está totalmente en desacuerdo ante la afirmación de que la gestión pedagógica en la institución educativa constituye una debilidad, y el 42.86 % señala a su vez que están en desacuerdo ante la afirmación de que la gestión pedagógica en la institución educativa constituye una debilidad.

**Tabla 12**

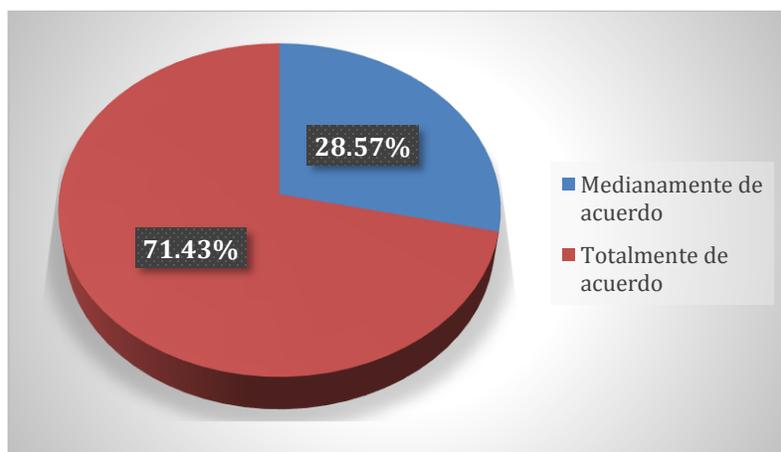
*Gestión pedagógica favorece el buen clima organizacional.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	71.43%
Medianamente de acuerdo	2	28.57%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenido mediante la aplicación cuestionarios a directivos.

**Figura 11**

*Gestión pedagógica favorece el buen clima organizacional.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 71.43% de los directivos está totalmente de acuerdo en la afirmación de que la gestión pedagógica favorece la existencia de un buen clima organizacional en la institución educativa, y el 28.57 % señala a su vez que están medianamente de acuerdo en la afirmación de que la gestión pedagógica favorece la existencia de un buen clima organizacional en la institución educativa.

**Tabla 13**

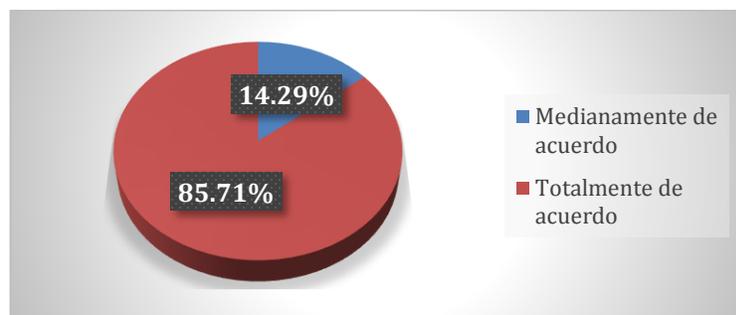
*La gestión pedagógica influye favorablemente en el desempeño de los docentes.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	85.71%
Medianamente de acuerdo	1	14.29%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 12**

*La gestión pedagógica influye favorablemente en el desempeño de los docentes.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 85.71% de los directivos está totalmente de acuerdo en la afirmación de que la gestión pedagógica adecuada influye favorablemente en el desempeño de los docentes de la institución educativa, y el 14.29 % señala a su vez que están medianamente de acuerdo en la afirmación de que la gestión pedagógica adecuada influye favorablemente en el desempeño de los docentes de la institución educativa.

**Tabla 14**

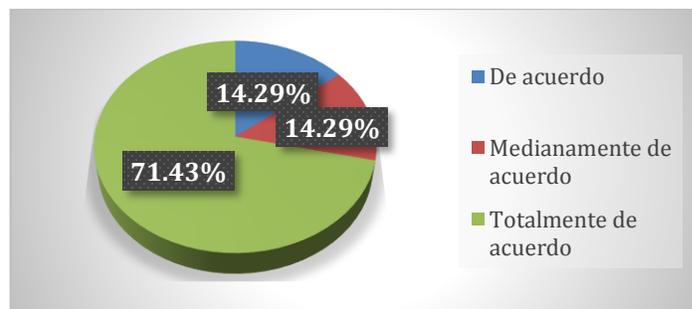
*Establecer mecanismos de estrategia para mejorar la gestión educativa.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	71.43%
Medianamente de acuerdo	1	14.29%
De acuerdo	1	14.29%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

**Figura 13**

*Establecer mecanismos de estrategia para mejorar la gestión educativa.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 7 directivos de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 71.43% de los directivos está totalmente de acuerdo ante la afirmación de que la institución educativa debe establecer mecanismos o estrategias que motiven una mejor gestión educativa, y el 14.29 % señala a su vez que están de acuerdo y medianamente de acuerdo ante la afirmación de que la institución educativa debe establecer mecanismos o estrategias que motiven una mejor gestión educativa.

**Tabla 15**

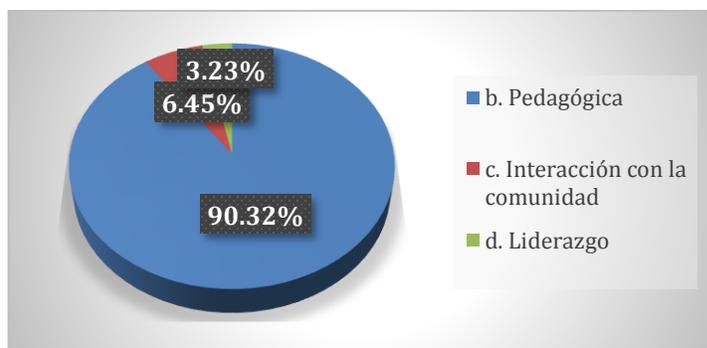
*Dimensiones básicas de la gestión.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Administrativa	0	0%
b. Pedagógica	28	90.32%
c. Interacción con la comunidad	2	6.45%
d. Liderazgo	1	3.23%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 14:**

*Dimensiones básicas de la gestión.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 90.32 % de los docentes indican que la dimensión que se desarrolla con mayor prioridad en la institución educativa es la pedagógica, el 6.45 % señala a su vez que la dimensión que se desarrolla con mayor prioridad en la institución educativa es la interacción con la comunidad y el 3.23 % precisa que la dimensión que se desarrolla con mayor prioridad en la institución educativa es la dimensión liderazgo.

**Tabla 16**

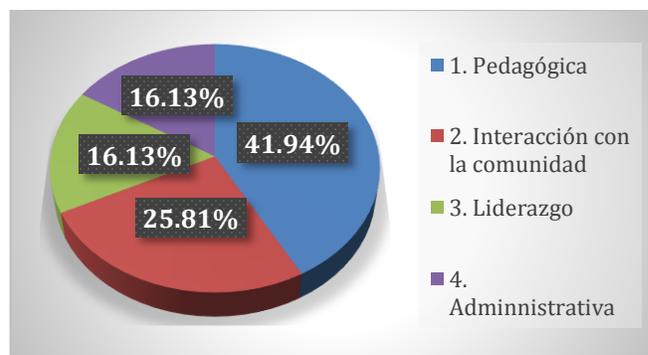
*Prioridad de dimensiones*

<b>Dimensiones en orden prioridad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Pedagógica	13	41.94%
2. Interacción con la comunidad	8	25.81%
3. Liderazgo	5	16.13%
4. Administrativa	5	16.13%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 15**

*Prioridad de dimensiones*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 41.94 % de los docentes indican que la dimensión prioritaria que debe tener la institución es la pedagógica, el 25.81 % señala a su vez que la dimensión en segundo grado de prioridad debe ser la de interacción con la comunidad y el 16.13% precisa que las dimensiones en último grado de prioridad son las dimensiones de liderazgo y administrativa.

**Tabla 17**

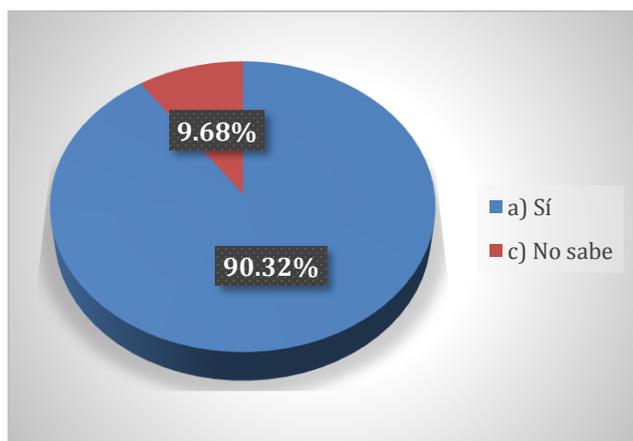
*Relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional.*

<b>Alternativas de respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Sí	28	90.32%
b) No	0	0%
c) No sabe	3	9.68%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 16**

*Relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 90.32 % de los docentes indican que sí hay relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional, el 9.68 % señala a su vez no sabe si hay relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional.

**Tabla 18**

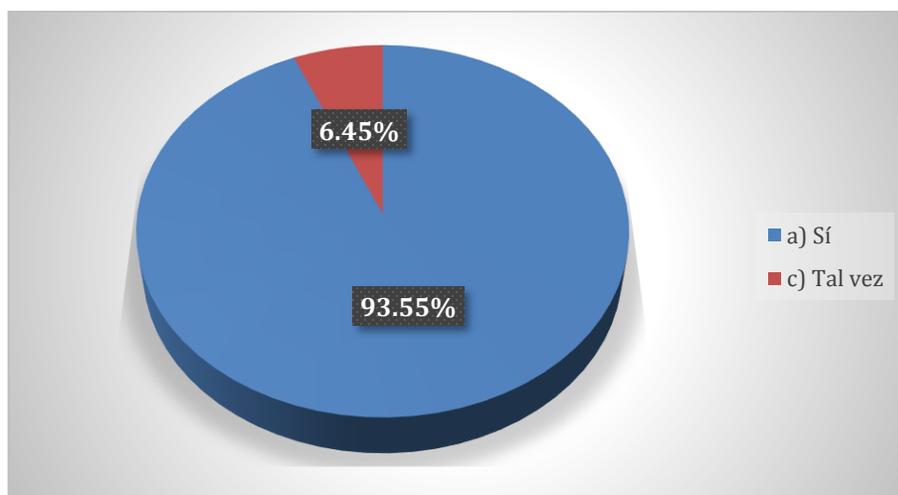
*Los docentes opinan sobre la gestión y su influencia en el clima organizacional*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Sí	29	93.55%
b) No	0	0%
c) Tal vez	2	6.45%
d) No sabe	0	0%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 17**

*Los docentes opinan sobre la gestión y su influencia en el clima organizacional*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 93.55 % de los docentes indican que sí considera que, si se desarrolla o implementa adecuadamente la gestión pedagógica en la institución, ésta influiría positivamente en la existencia de un clima organizacional favorable, el 6.45 % señala a su vez que tal vez si se desarrolla o implementa adecuadamente la gestión pedagógica en la institución, ésta influiría positivamente en la existencia de un clima organizacional favorable.

**Tabla 19**

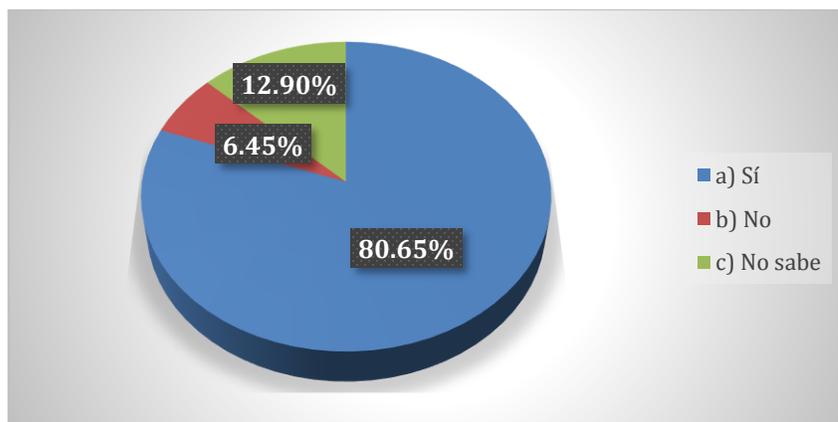
*La gestión pedagógica y su contribución eficaz en el trabajo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Sí	25	80.65%
b) No	2	6.45%
c) No sabe	4	12.90%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 18**

*La gestión pedagógica y su contribución eficaz en el trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 80.65 % de los docentes considera que la gestión pedagógica en la institución sí tiene un alto nivel de desarrollo y, por ello, contribuye eficazmente en el trabajo de los docentes, el 12.90 % señala a su vez no sabe que la gestión pedagógica en la institución sí tiene un alto nivel de desarrollo y, por ello, contribuye eficazmente en el trabajo de los docentes.

**Tabla 20**

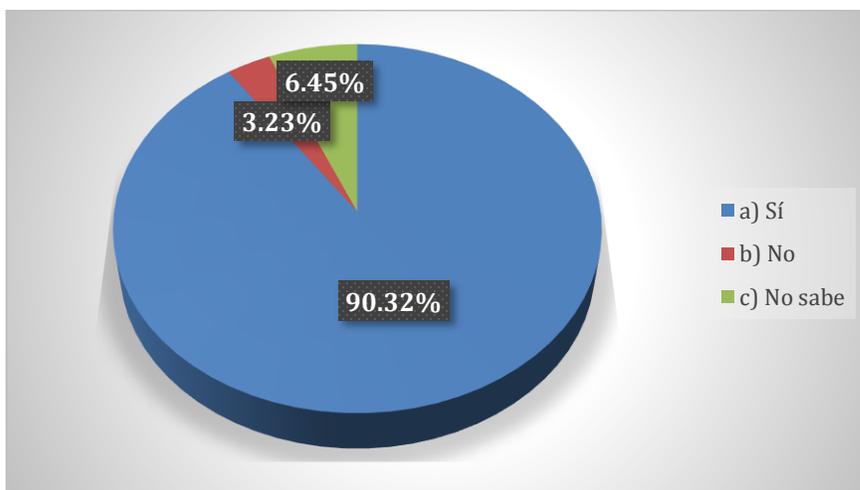
*La gestión pedagógica permite altos niveles de calidad*

Alternativas de respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Sí	28	90.32%
b) No	1	3.23%
c) No sabe	2	6.45%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 19**

*La gestión pedagógica y los altos niveles de calidad*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 90.32 % de los docentes considera que la gestión pedagógica en la institución educativa sí permite alcanzar altos niveles de calidad del aprendizaje de los estudiantes, el 6.45 % señala a su vez no sabe que la gestión pedagógica en la institución educativa sí permite alcanzar altos niveles de calidad del aprendizaje de los estudiantes.

**Tabla 21**

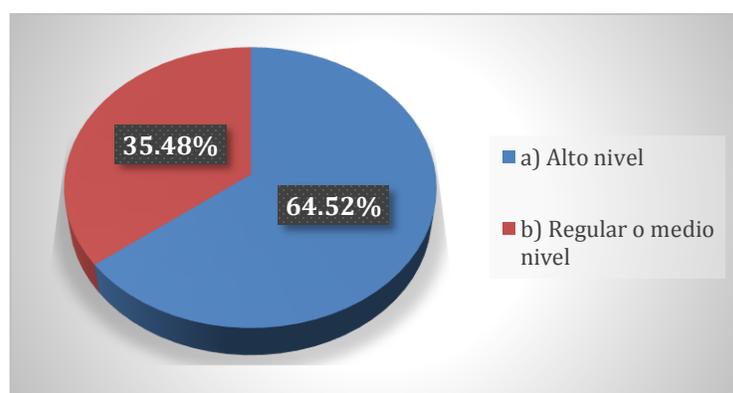
*Calidad de los aprendizajes*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Alto nivel	20	64.52%
b) Regular o medio nivel	11	35.48%
c) Bajo nivel	0	0%
d) Muy bajo nivel	0	0%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 20**

*Calidad de los aprendizajes*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 64.52 % de los docentes considera que el nivel de calidad de los aprendizajes que logran los estudiantes de la institución educativa es de alto nivel, el 35.48 % señala a su vez que es de nivel regular o medio el nivel de calidad de los aprendizajes que logran los estudiantes de la institución educativa

**Tabla 22**

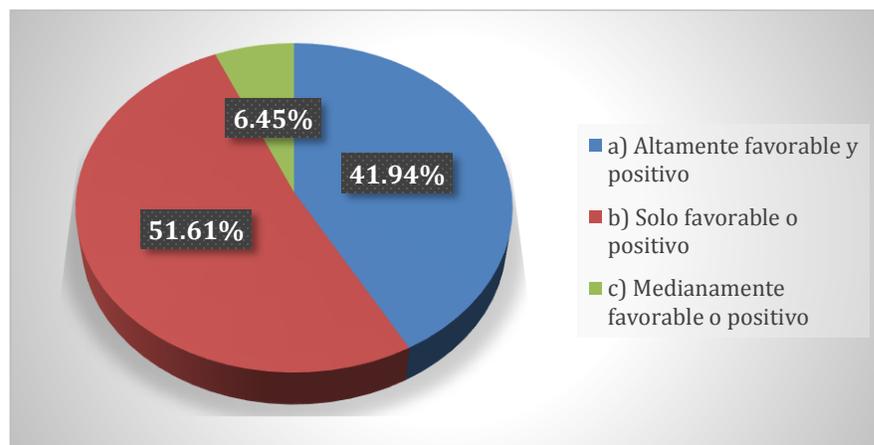
*Clima organizacional*

<b>Alternativas de respuesta.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Altamente favorable y positivo	13	41.94%
b) Solo favorable o positivo	16	51.61%
c) Medianamente favorable o positivo	2	6.45%
d) Negativa y no favorable	0	0%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 21**

*Clima organizacional*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 51.61 % de los docentes considera que el nivel del clima organizacional actualmente existente en la institución educativa es solo favorable o positivo, el 41.94 % señala a su vez que el clima organizacional es altamente favorable y positivo.

**Tabla 23**

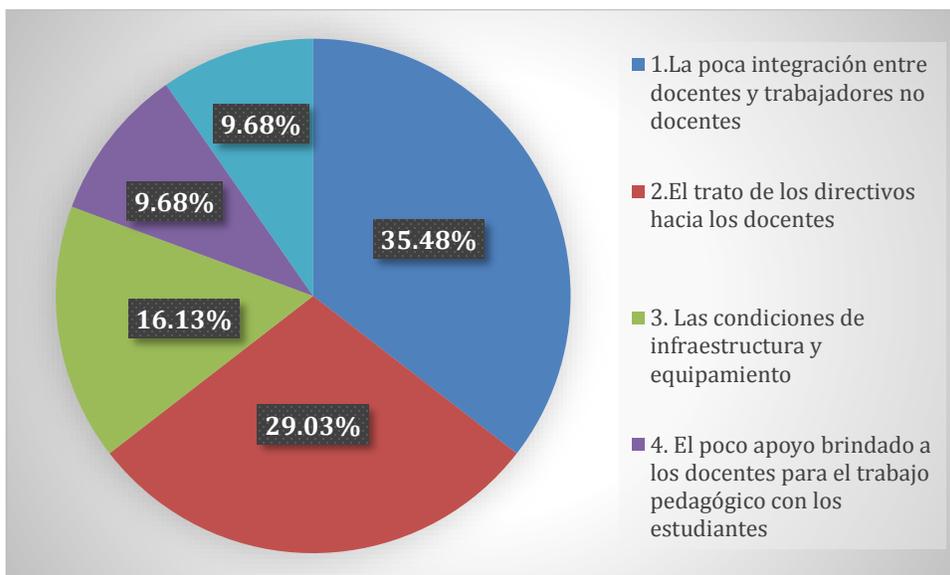
*Áreas del clima organizacional que requieren mejora.*

<b>Áreas en orden de prioridad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1.La poca integración entre docentes y trabajadores no docentes	11	35.48%
2.El trato de los directivos hacia los docentes	9	29.03%
3. Las condiciones de infraestructura y equipamiento	5	16.13%
4. El poco apoyo brindado a los docentes para el trabajo pedagógico con los estudiantes	3	9.68%
5. La escasez de materiales y recursos educativos para el desarrollo de los aprendizajes	3	9.68%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 22**

*Áreas del clima organizacional que requieren mejora.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 35.48 % de los docentes considera que en orden de prioridad el área del clima institucional que debe mejorarse es la poca integración entre docentes y trabajadores no docentes, el 29.03 % señala a su vez que debe mejorarse el trato de los directivos hacia los docentes y con un 16.13% precisa que debe mejorarse el área de las condiciones de infraestructura y equipamiento.

**Tabla 24**

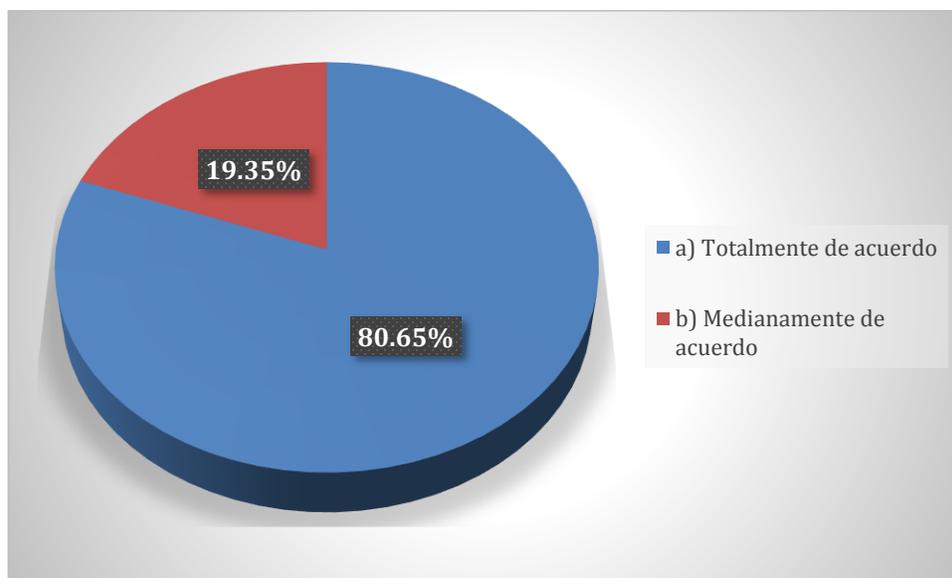
*La calidad de la gestión y su relación con la gestión pedagógica.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Totalmente de acuerdo	25	80.65%
b) Medianamente de acuerdo	6	19.35%
c) En desacuerdo	0	0%
d) Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenido mediante la aplicación cuestionarios a docentes.

**Figura 23**

*La calidad de la gestión y su relación con la gestión pedagógica.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 80.65 % de los docentes está totalmente de acuerdo en que la calidad de la gestión de una institución educativa está estrictamente relacionada con la adecuada gestión pedagógica y la existencia de un buen clima organizacional, el 19.35 % señala a su vez que está medianamente de

acuerdo en que la calidad de la gestión de una institución educativa está estrictamente relacionada con la adecuada gestión pedagógica y la existencia de un buen clima organizacional.

**Tabla 25**

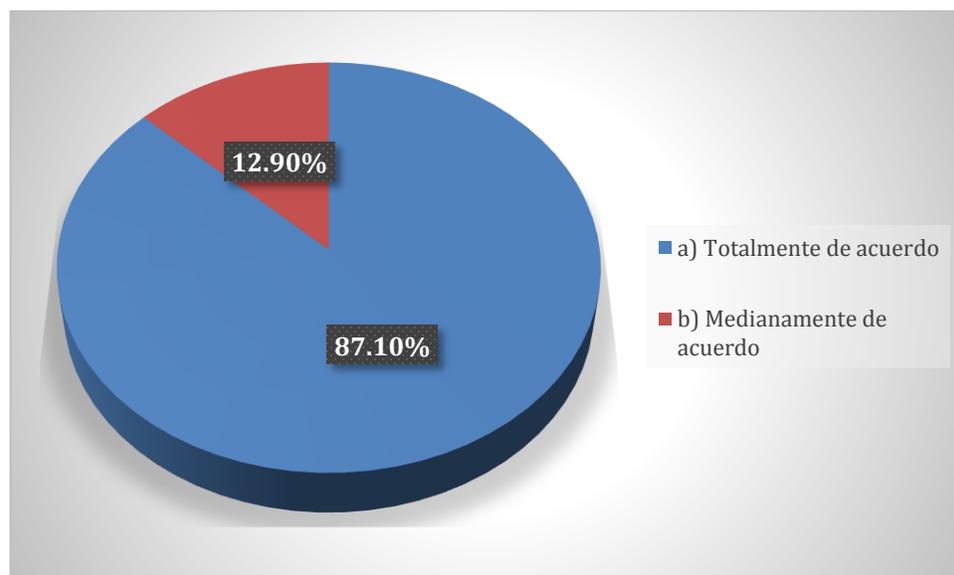
*La calidad de la gestión influye en el buen clima organizacional.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Totalmente de acuerdo	27	87.10%
b) Medianamente de acuerdo	4	12.90%
c) En desacuerdo	0	0%
d) Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 24**

*La calidad de la gestión influye en el buen clima organizacional.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 87.10 % de los docentes está totalmente de acuerdo en que la calidad de la gestión pedagógica de una institución educativa, influye en la existencia de un buen clima organizacional, el 12.90 % señala a su vez que está medianamente de acuerdo en que la calidad de la gestión pedagógica de una institución educativa, influye en la existencia de un buen clima organizacional

**Tabla 26**

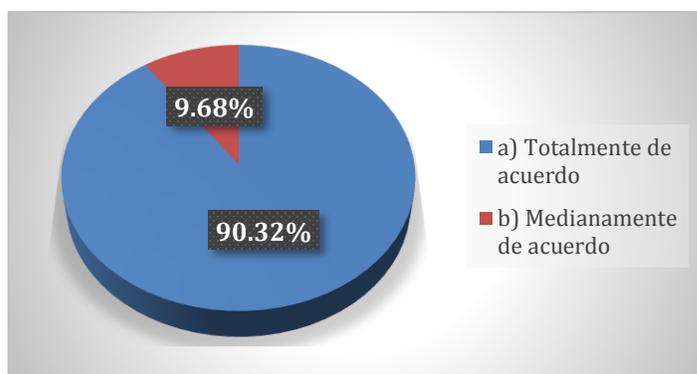
*La calidad de la gestión pedagógica y el tipo de liderazgo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Totalmente de acuerdo	28	90.32%
b) Medianamente de acuerdo	3	9.68%
c) En desacuerdo	0	0%
d) Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 25**

*La calidad de la gestión pedagógica y el tipo de liderazgo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionario a 31 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 90.32 % de los docentes está totalmente de acuerdo en que la calidad de la gestión pedagógica de una institución educativa está estrictamente relacionada con el tipo de liderazgo que ejercen los directivos, el 9.68 % señala a su vez que está medianamente de acuerdo en que la calidad de la gestión pedagógica de una institución educativa está estrictamente relacionada con el tipo de liderazgo que ejercen los directivos.

**Tabla 27**

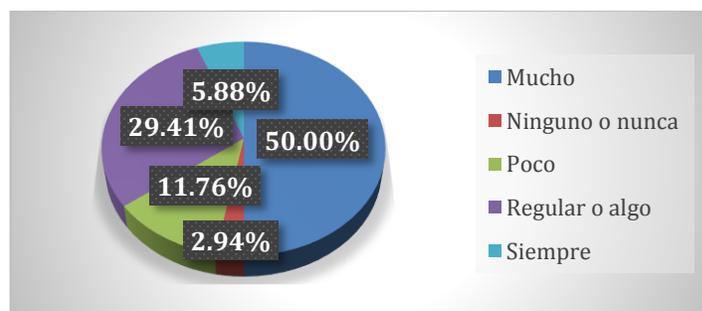
*Oportunidades de progresar en la institución educativa*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	17	50.00%
Ninguno o nunca	1	2.94%
Poco	4	11.76%
Regular o algo	10	29.41%
Siempre	2	5.88%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 26:**

*Oportunidades de progresar en la institución educativa*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes, que el 50.0 % de los docentes indican que existen muchas oportunidades para progresar en la Institución educativa, el 29.41 % señala a su vez que sólo son regulares y el 11.76 % precisa que hay pocas posibilidades u oportunidades de progresar en la institución.

**Tabla 28**

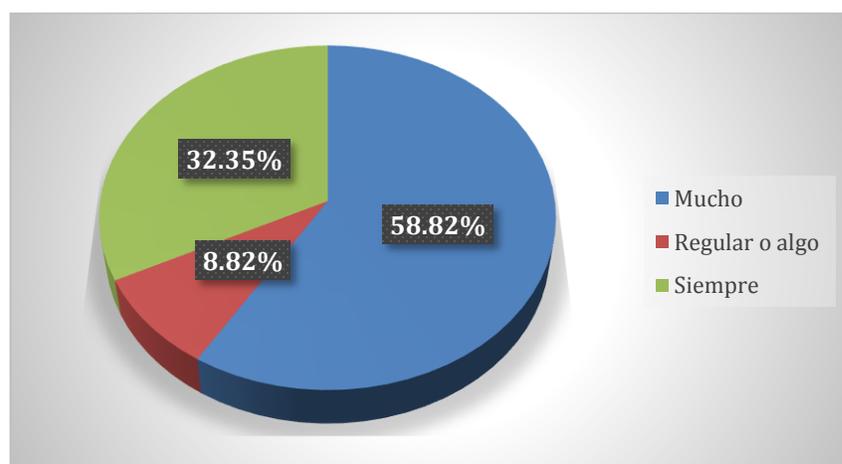
*Compromiso con el éxito en la organización*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	11	32.35%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 27**

*Compromiso con el éxito en la organización*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82 % de los docentes indican que se sienten comprometidos con el éxito de la organización, el 32,35 % señala todo o siempre se sienten comprometidos con el éxito de la organización y el 8.82 % precisa que regular o algo.

**Tabla 29**

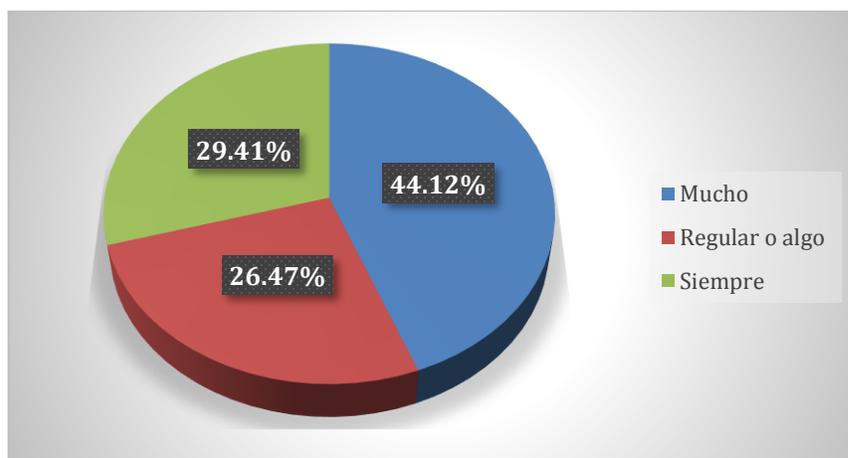
*Apoyo del directivo para superar los obstáculos que se presentan.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	15	44.12%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	9	26.47%
Siempre	10	29.41%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 28**

*Apoyo del directivo para superar los obstáculos que se presentan.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 42.12 % de los docentes indican que el Directivo brinda mucho apoyo para superar los obstáculos que se presentan, el 29.41 % todo o siempre el Directivo brinda mucho apoyo para superar los obstáculos que se presentan, el 26.47 % regular o algo.

**Tabla 30**

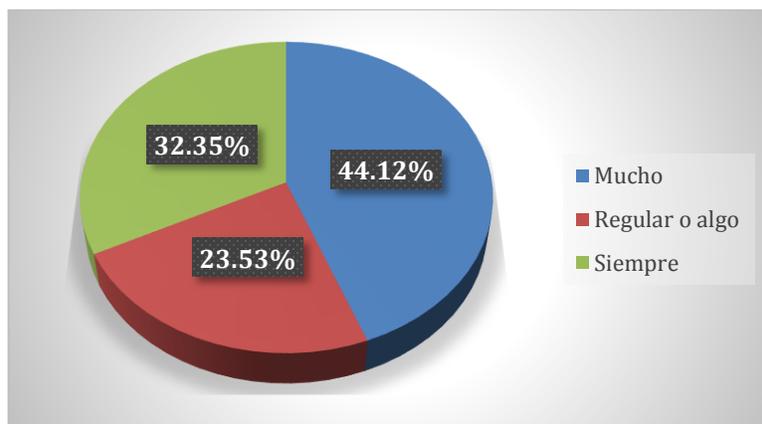
*Acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo*

<b>Alternativas de respuesta.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	15	44.12%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	8	23.53%
Siempre	11	32.35%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 29**

*Acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 44.12 % de los docentes indican que cuentan con mucho acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, el 32.35 % señala que todo o siempre cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y el 23.53 % precisa que regular o algo cuenta con mucho acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

**Tabla 31**

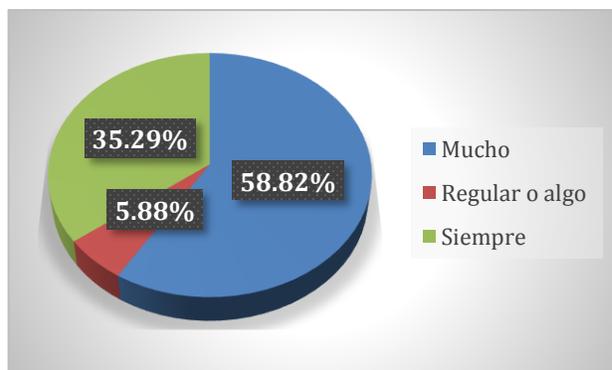
*Compañeros de trabajo cooperan entre sí.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	2	5.88%
Siempre	12	35.29%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 30**

*Compañeros de trabajo cooperan entre sí.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82 % de los docentes indican que muchos de los compañeros de trabajo cooperan entre sí, el 32.35 % señala que todo o siempre, y el 5.88 % precisa que regular o algo los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

**Tabla 32**

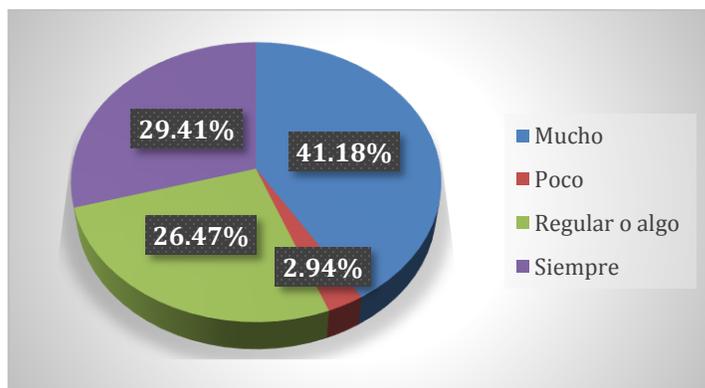
*Interés del directivo por el éxito de sus empleados*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	14	41.18%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	9	26.47%
Siempre	10	29.41%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 31**

*Interés del directivo por el éxito de sus empleados*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 41.18 % de los docentes indican que el directivo se interesa mucho por el éxito de los empleados, el 29.41 % señala que todo o siempre y el 26.47 % precisa que regular o algo el directivo se interesa por el éxito de los empleados.

**Tabla 33**

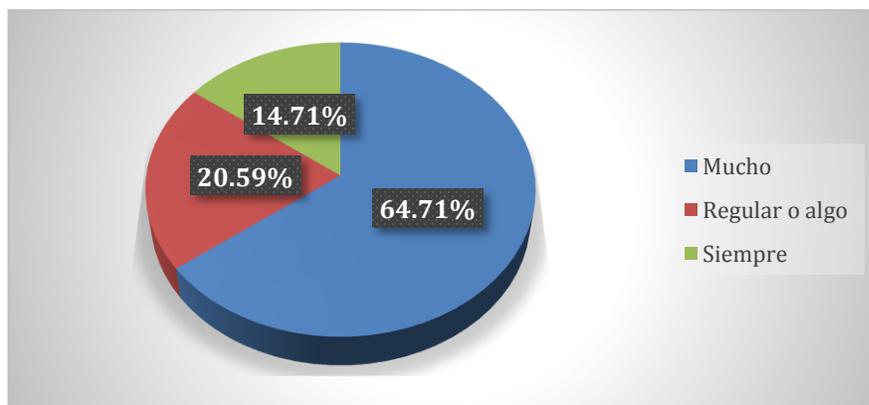
*Niveles de logro en el trabajo.*

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	22	64.71%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	7	20.59%
Siempre	5	14.71%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 32**

*Niveles de logro en el trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 64.71 % de los docentes indican que asegura sus niveles de logro, el 20.59 % señala que regular o algo y el 14.71 % precisa que todo o siempre asegura sus niveles de logro.

**Tabla 34**

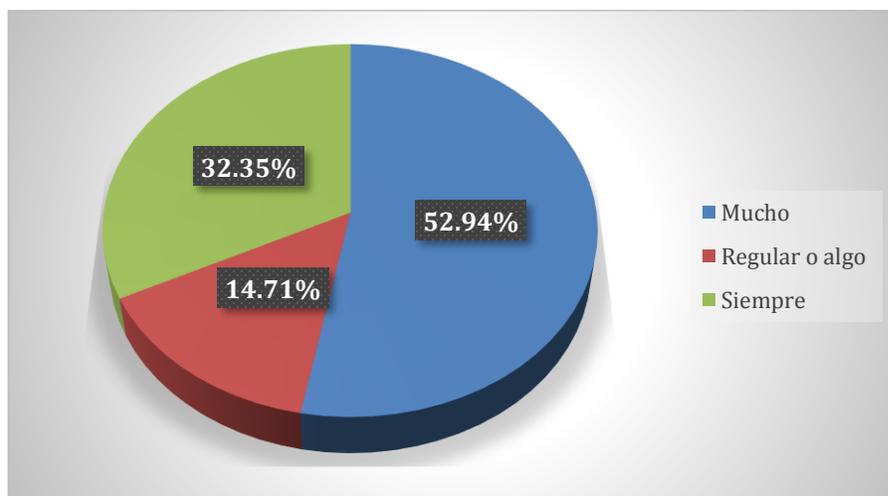
*En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo*

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	18	52.94%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	5	14.71%
Siempre	11	32.35%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 33**

*En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 52.94 % de los docentes indican que, en la organización, mucho se mejora continuamente los métodos de trabajo, el 32.35 % señala que todo o siempre y el 14.71 % precisa que, en la organización, regular o algo se mejora continuamente los métodos de trabajo.

**Tabla 35**

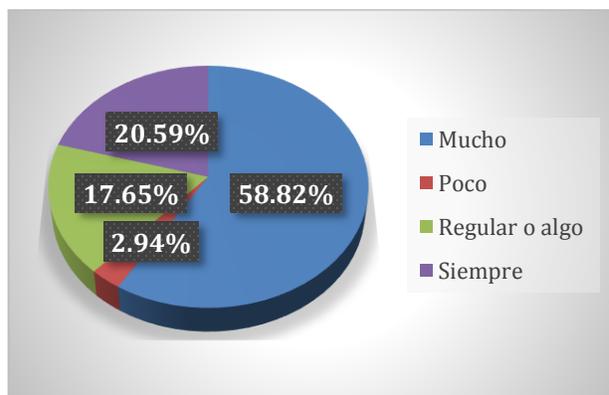
*Fluidez adecuada de la información en mi oficina.*

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	6	17.65%
Siempre	7	20.59%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 34**

*Fluidez adecuada de la información en mi oficina.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82 % de los docentes indican existe mucha fluidez adecuada de la información en sus oficinas, el 20.59 % señala que todo o siempre y el 17.65 % precisa que existe regular o algo fluidez de la información en sus oficinas.

**Tabla 36**

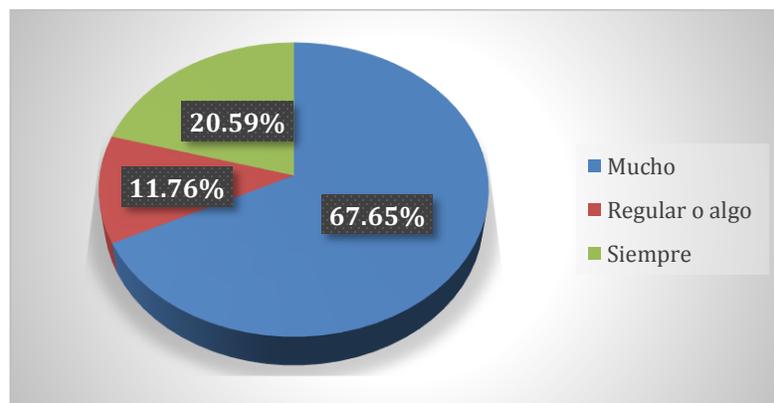
*Objetivos de trabajo retadores.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	23	67.65%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	7	20.59%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 35**

*Objetivos de trabajo retadores.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 67.65 % de los docentes indican en mayoría que los objetivos de trabajo son retadores, el 20.59 % señala que todo o siempre y el 11.76 % precisa regular o algo los objetivos de trabajo son retadores.

**Tabla 37**

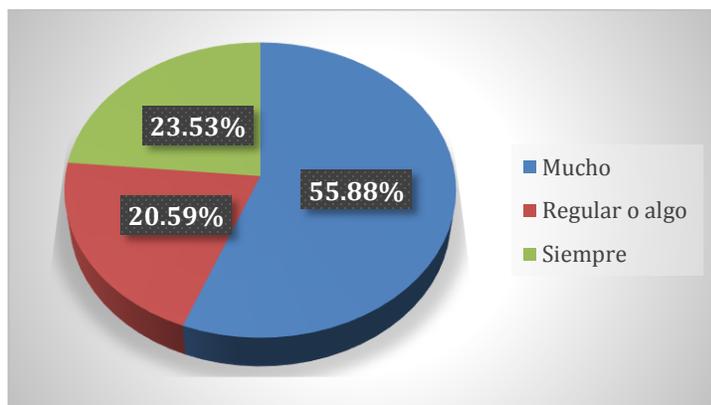
*Definición de objetivos y acciones para lograrlos*

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	19	55.88%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	7	20.59%
Siempre	8	23.53%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 36**

*Definición de objetivos y acciones para lograrlos*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 55.88 % de los docentes indican en mayoría que participa de los objetivos y acciones para lograr estos, el 23.53 % señala que todo o siempre y el 20.59 % precisa regular o algo participa de los objetivos y acciones para lograr estos.

**Tabla 38**

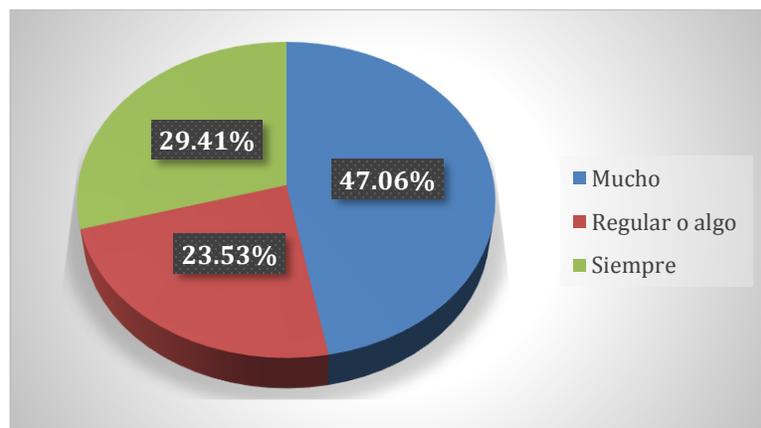
*El empleado como factor clave de la organización.*

Alternativas de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mucho	16	47.06%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	8	23.53%
Siempre	10	29.41%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 37**

*El empleado como factor clave de la organización.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 47.06 % de los docentes indican en mayoría que se consideran un factor clave para la organización de la institución, el 29.41 % señala que todo o siempre y el 23.53 % precisa regular o algo se consideran un factor clave para la organización de la institución.

**Tabla 39**

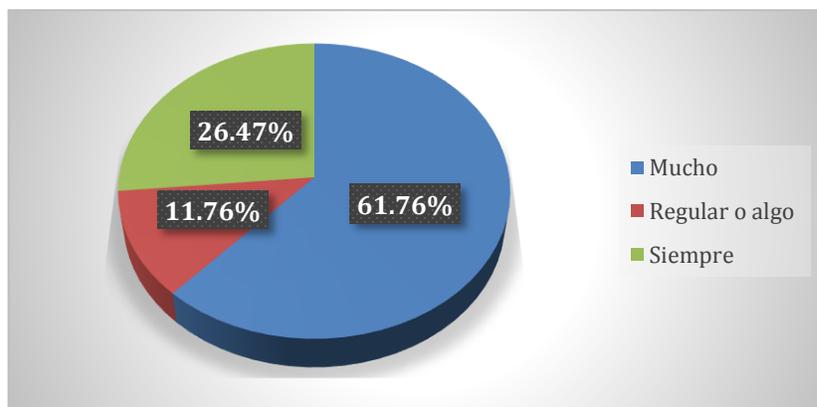
*La evaluación del trabajo ayuda a mejorar la tarea.*

Alternativas de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mucho	21	61.76%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	9	26.47%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 38**

*La evaluación del trabajo ayuda a mejorar la tarea.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 61.76 % de los docentes indican en mayoría que la evaluación del trabajo ayuda a mejorar la tarea, el 26.47 % señala que todo o siempre y el 11.76 % precisa regular o algo que la evaluación del trabajo ayuda a mejorar la tarea.

**Tabla 40**

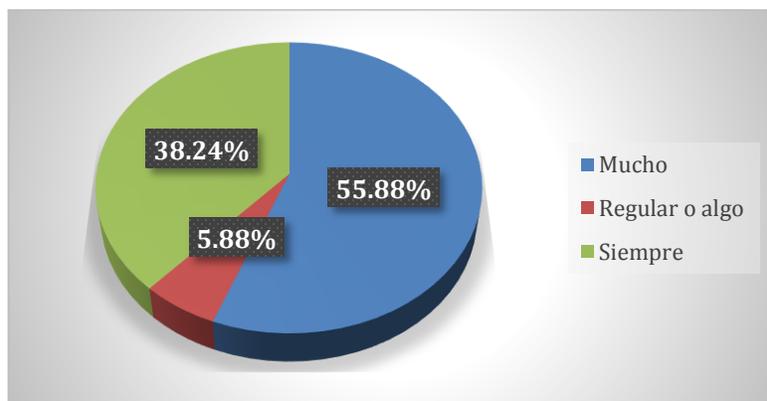
*Relación armoniosa en los grupos de trabajo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	19	55.88%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	2	5.88%
Siempre	13	38.24%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 39**

*Relación armoniosa en los grupos de trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 55.88 % de los docentes indican existe mucha relación armoniosa en los grupos de trabajo, el 38.24 % señala que todo o siempre y el 5.88/ % precisa que es regular o algo la relación armoniosa en los grupos de trabajo.

**Tabla 41**

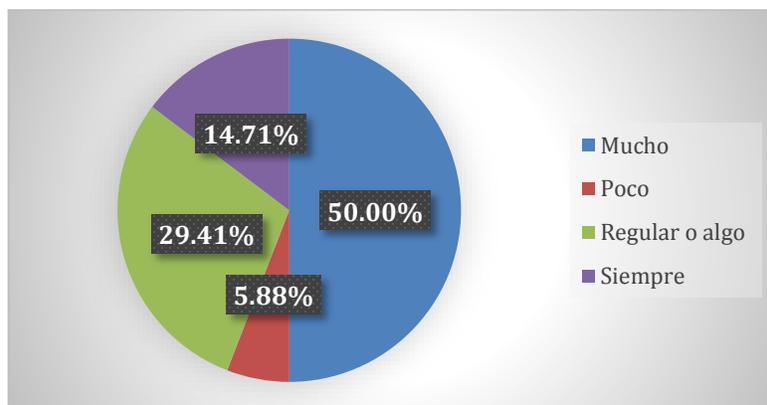
*Oportunidad de los trabajadores en tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	17	50.00%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	2	5.88%
Regular o algo	10	29.41%
Siempre	5	14.71%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 40**

*Oportunidad de los trabajadores en tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 50.00 % de los docentes indican que poseen muchas oportunidades en tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades, el 29.41 % señala que regular o algo y el 5.88/ % precisa que tiene poca oportunidad en tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.

**Tabla 42**

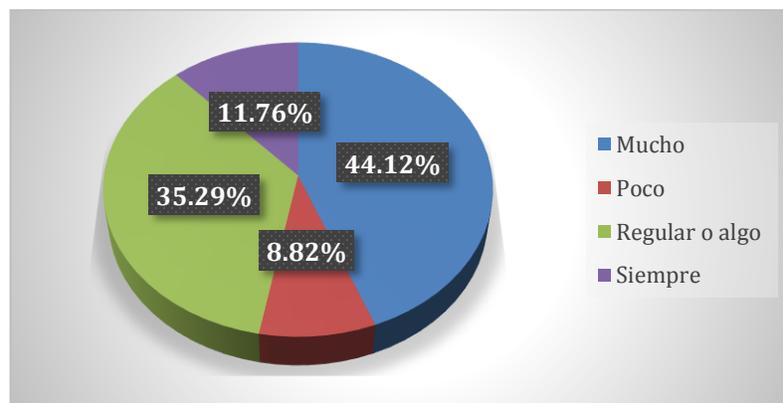
*Valoración de altos niveles de desempeño.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	15	44.12%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	3	8.82%
Regular o algo	12	35.29%
Siempre	4	11.76%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 41**

*Valoración de altos niveles de desempeño.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 44.12 % de los docentes indican que se valora los altos niveles de desempeño, el 35.29 % señala que regular o algo y el 8.82/ % precisa que se valora poco altos niveles de desempeño.

**Tabla 43**

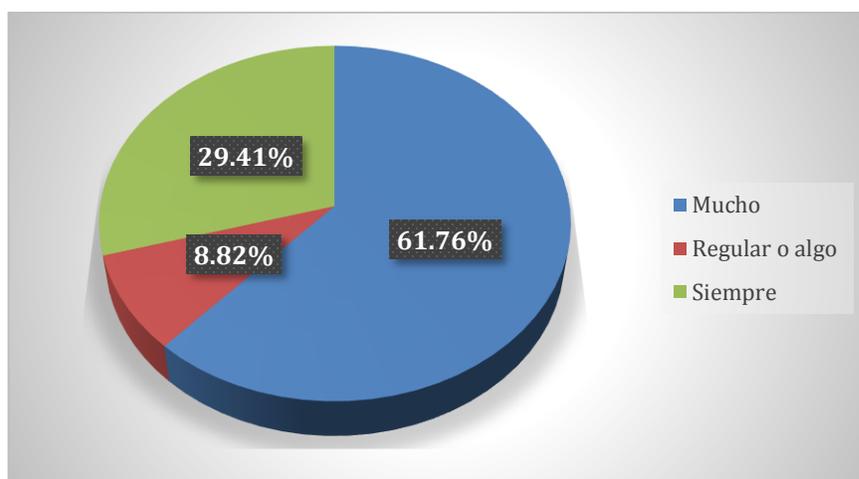
*Compromiso de los trabajadores con la organización.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	21	61.76%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	10	29.41%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 42**

*Compromiso de los trabajadores con la organización.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 61.76 % de los docentes indican que están comprometidos con la institución, el 29.41 % señala que todo o siempre y el 8.82/ % precisa que están regular o algo comprometidos con la institución.

**Tabla 44**

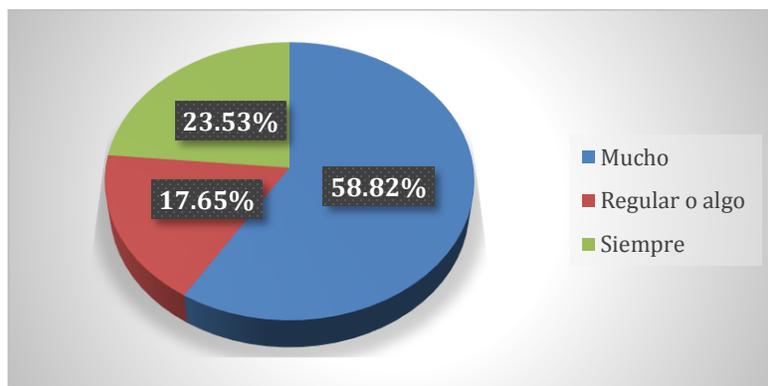
*Preparación necesaria para el trabajo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	6	17.65%
Siempre	8	23.53%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 43**

*Preparación necesaria para el trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82 % de los docentes indican que reciben mucha preparación necesaria para el trabajo, el 23.53 % señala que todo o siempre y el 17.65 % precisa que reciben regular o poca preparación para el trabajo.

**Tabla 45**

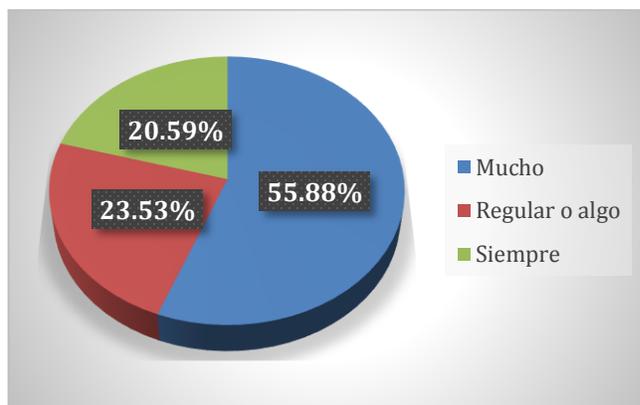
*Suficientes canales de comunicación*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	19	55.88%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	8	23.53%
Siempre	7	20.59%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 44**

*Suficientes canales de comunicación*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 55.88 % de los docentes indican que existen muchos canales de comunicación, el 23.53 % señala que regular o algo y el 20.59 % precisa que todo o siempre existen suficientes canales de comunicación.

**Tabla 46**

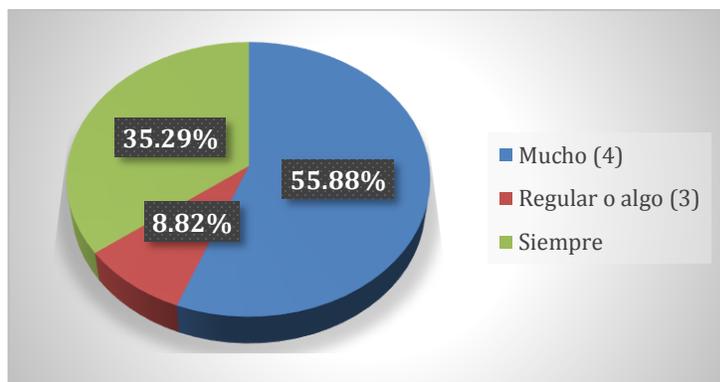
*Equipo bien integrado.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	19	55.88%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	12	35.29%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 45**

*Equipo bien integrado.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 55.88 % de los docentes indican mucho en referencia a que el grupo con el que trabajan funciona como un equipo bien integrado, el 35.29 % señala todo o siempre y el 8.82 % precisa que regular o algo que el equipo con el que trabajan funciona como un equipo bien integrado.

**Tabla 47**

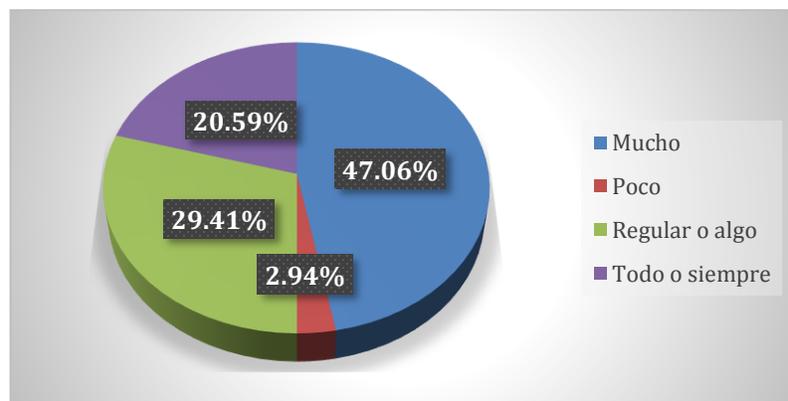
*Reconocimiento de los logros por parte de los coordinadores*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	16	47.06%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	10	29.41%
Siempre	7	20.59%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 46**

*Reconocimiento de los logros por parte de los coordinadores*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 47.06 % de los docentes indican que los coordinadores expresan mucho reconocimiento por los logros, el 29.41 % señala que regular o algo y el 20.59 % precisa que todo o siempre los coordinadores expresan reconocimiento por los logros.

**Tabla 48**

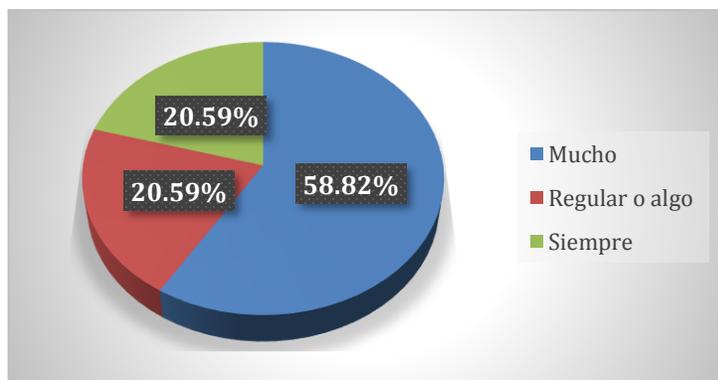
*En la oficina se hacen mejor las cosas*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	7	20.59%
Siempre	7	20.59%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 47**

*En la oficina se hacen mejor las cosas*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82 % de los docentes indican que en la oficina se hace mucho mejor las cosas, el 20.59 % señala que regular o algo y el 20.59 % precisa que todo o siempre en la oficina se hace mucho mejor las cosas.

**Tabla 49**

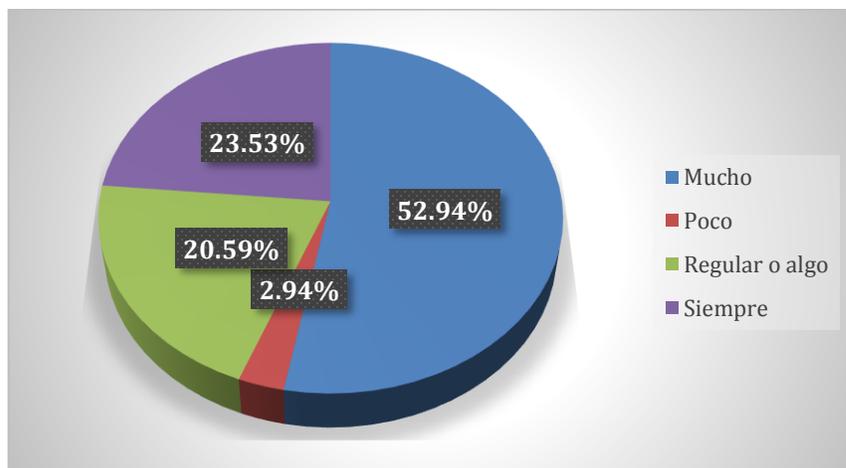
*Responsabilidades claramente definidas.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	18	52.94%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	7	20.59%
Siempre	8	23.53%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación cuestionarios a docentes.

**Figura 48**

*Responsabilidades claramente definidas.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 52.94 % de los docentes indican mucho referente a que las responsabilidades están claramente definidas, el 23.53 % señala que todo o siempre y el 20.59 % precisa que regular o algo las responsabilidades están claramente definidas.

**Tabla 50**

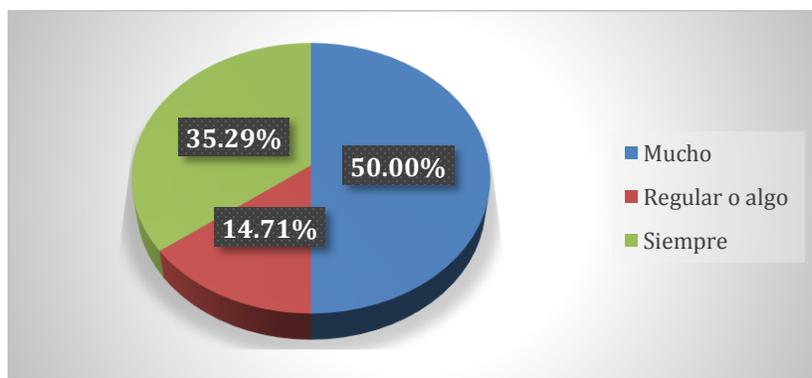
*Interacción con personas de mayor jerarquía.*

Alternativas de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mucho	17	50.00%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	5	14.71%
Siempre	12	35.29%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>1</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 49**

*Interacción con personas de mayor jerarquía.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 50.00 % de los docentes indican mucho en referencia a que es posible interactuar con personas de mayor jerarquía, el 35.29 % señala que todo o siempre y el 14.71 % precisa que regular o algo es posible interactuar con personas de mayor jerarquía.

**Tabla 51**

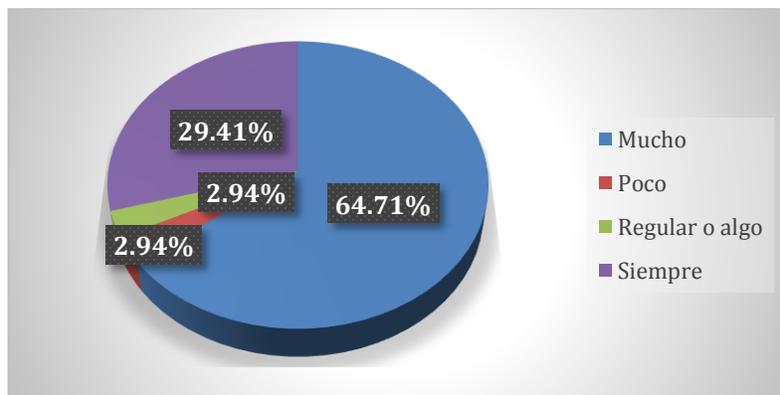
*Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede*

Alternativas de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mucho	22	64.71%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	1	2.94%
Siempre	10	29.41%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 50**

*Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 64.71 % de los docentes indican en mayoría que cuentan con oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede, el 29.41 % señala que todo o siempre y el 2.94 % precisa que regular o algo cuentan con oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.

**Tabla 52**

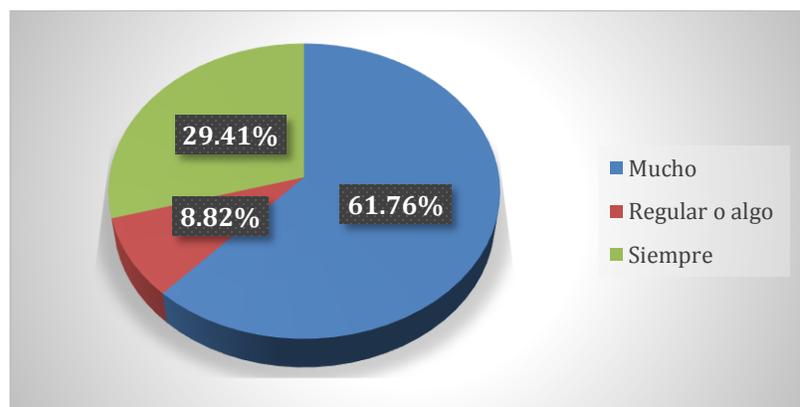
*Actividades permiten aprender y desarrollarse.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	21	61.76%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	10	29.41%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 51**

*Actividades permiten aprender y desarrollarse.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 61.76 % de los docentes indican mucho que las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse, el 29.41 % señala que todo o siempre y el 8.82 % precisa que regular o algo las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.

**Tabla 53**

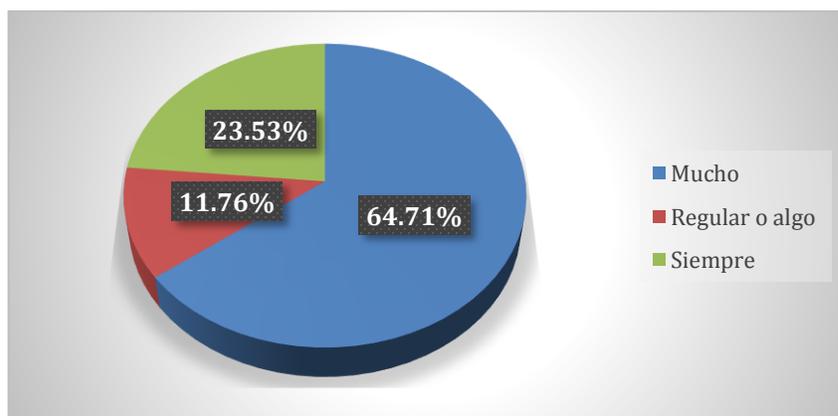
*Desarrollo personal a partir de las tareas diarias en el trabajo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	22	64.71%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	8	23.53%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 52**

*Desarrollo personal a partir de las tareas diarias en el trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 64.71 % de los docentes indican mucho en referencia a que cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal, el 23.53 % señala que todo o siempre y el 11.76 % precisa que regular o algo cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.

**Tabla 54**

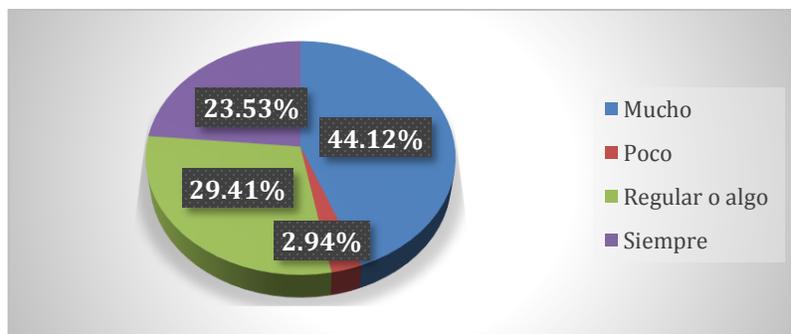
*Sistema para el seguimiento y control de las actividades.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	15	44.12%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	10	29.41%
Siempre	8	23.53%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 53**

*Sistema para el seguimiento y control de las actividades.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 44.12 % de los docentes indican mucho en referencia a que se dispone de un sistema para el control y seguimiento de las actividades, el 29.41 % señala que regular o algo y el 23.53 % precisa todo o siempre se dispone de un sistema para el control y seguimiento de las actividades.

**Tabla 55**

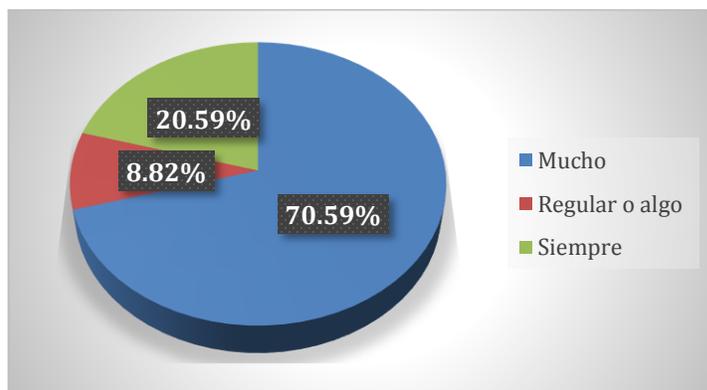
*Superación y afrontación de obstáculos.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	24	70.59%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	7	20.59%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 54**

*Superación y afrontación de obstáculos.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 70.59 % de los docentes indican mucho en referencia a que en la institución se superan y afrontan los obstáculos, el 20.59 % señala que todo o siempre y el 8.82 % precisa que regular o algo en la institución se superan y afrontan los obstáculos.

**Tabla 56**

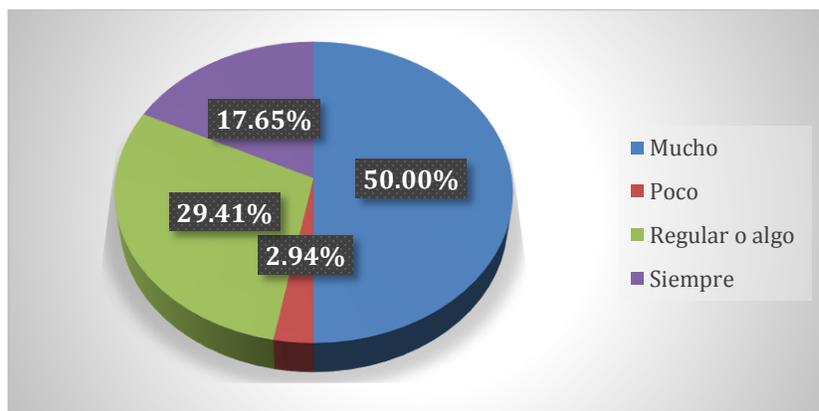
*Administración de recursos.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	17	50.00%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	10	29.41%
Siempre	6	17.65%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 55**

*Administración de recursos.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 50.00 % de los docentes indican mucho en referencia a que en la institución existe buena administración de recursos, el 29.41 % señala que todo o siempre y el 17.65 % precisa que todo o siempre existe buena administración de recursos.

**Tabla 57**

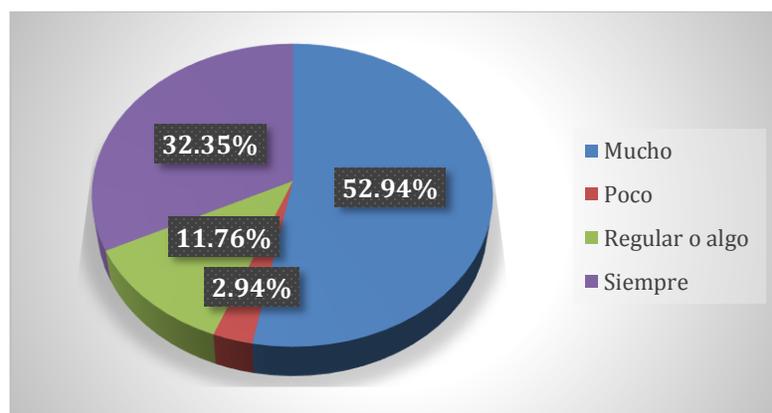
*Los Directivos promueven capacitación*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	18	52.94%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	11	32.35%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 56**

*Los Directivos promueven capacitación*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 52.94% de los docentes indican mucho en referencia a que los directivos promueven la capacitación que se necesita, el 32.35 % señala que todo o siempre y el 11.76 % precisa que regular o algo los directivos promueven la capacitación que se necesita.

**Tabla 58**

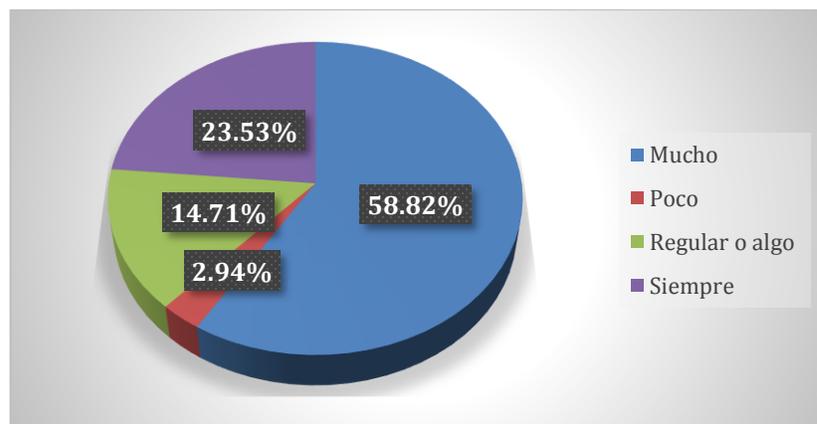
*Cumplimiento de las actividades laborales.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	5	14.71%
Siempre	8	23.53%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 57**

*Cumplimiento de las actividades laborales.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82% de los docentes indican mucho en referencia a que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, 23.53 % señala que todo o siempre y el 14.71 % precisa que regular o algo al cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

**Tabla 59**

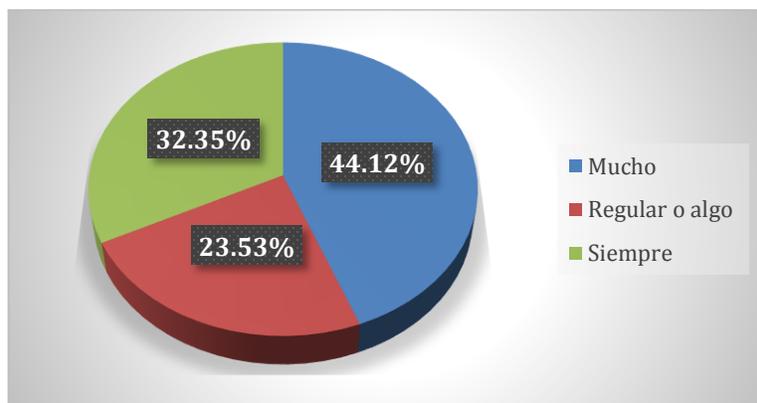
*Normas y procedimientos como guías de trabajo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	15	44.12%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	8	23.53%
Siempre	11	32.35%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 58**

*Normas y procedimientos como guías de trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 44.12% de los docentes indican mucho en referencia a la existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo, el 32.35 % señala que todo o siempre y el 23.53 % precisa que regular o algo a la existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo.

**Tabla 60**

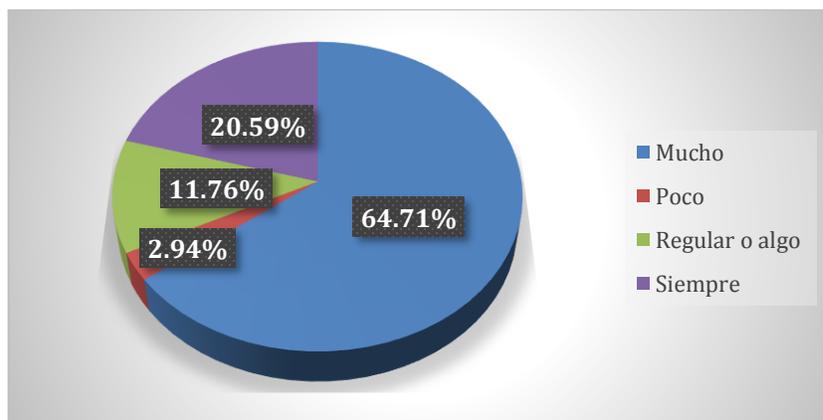
*Fomento y promoción de la comunicación interna.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	22	64.71%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	7	20.59%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 59**

*Fomento y promoción de la comunicación interna.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 64.71% de los docentes indican mucho en referencia a que a que la institución fomenta y promueve la comunicación interna, el 20.59 % señala que todo o siempre y el 11.76 % precisa que regular o algo a que la institución fomenta y promueve la comunicación interna.

**Tabla 61**

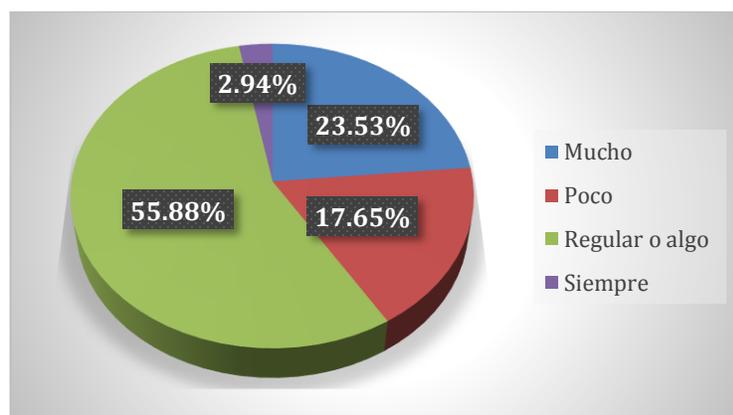
*Remuneración atractiva.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	8	23.53%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	6	17.65%
Regular o algo	19	55.88%
Siempre	1	2.94%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 60**

*Remuneración atractiva.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 55.88% de los docentes indican regular o algo en referencia a que la remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones, el 23.53 % señala que mucho y el 17.65 % precisa que poco en relación a que la remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones.

**Tabla 62**

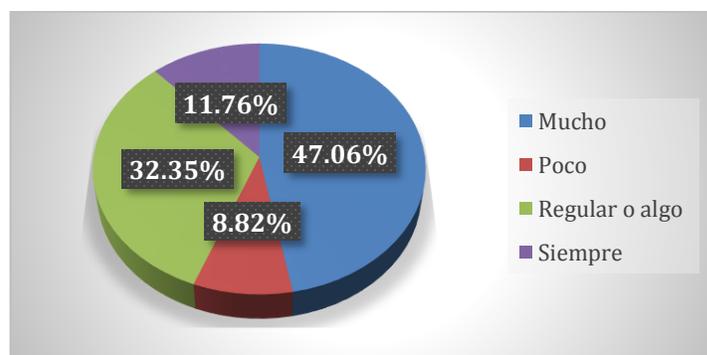
*Promoción del desarrollo del personal.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	16	47.06%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	3	8.82%
Regular o algo	11	32.35%
Siempre	4	11.76%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 61**

*Promoción del desarrollo del personal.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 47.06% de los docentes indican mucho en referencia a que la empresa promueve el desarrollo del personal, el 32.35 % señala regular o algo y el 11.76 % precisa que todo o siempre en referencia a que la empresa promueve el desarrollo del personal

**Tabla 63**

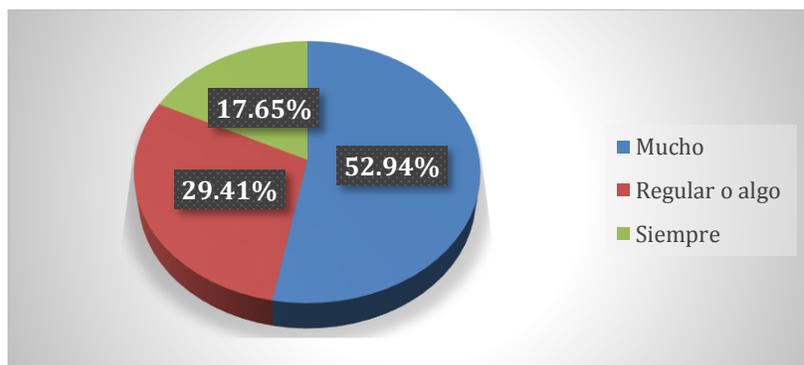
*El servicio motivo de orgullo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	18	52.94%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	10	29.41%
Siempre	6	17.65%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 62**

*El servicio motivo de orgullo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 52.94% de los docentes indican mucho en referencia al servicio de la organización, es motivo de orgullo del personal, el 29.41 % señala regular o algo y el 17.65 % precisa que todo o siempre en referencia al servicio de la organización, es motivo de orgullo del personal.

**Tabla 64**

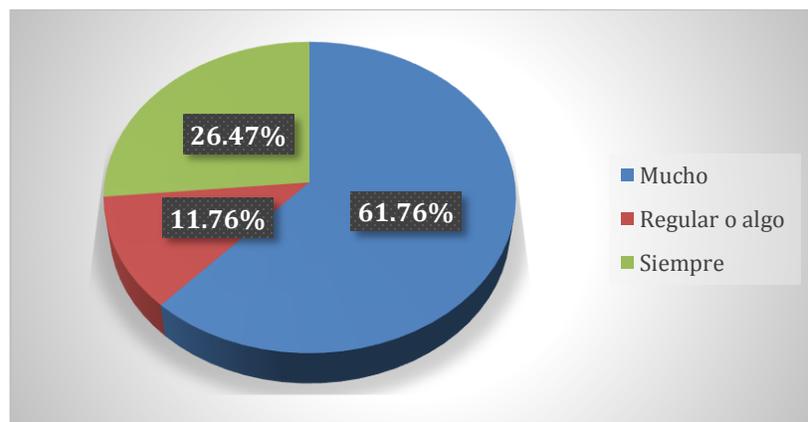
*Objetivos del trabajo*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	21	61.76%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	9	26.47%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 63**

*Objetivos del trabajo*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 61.76% de los docentes indican mucho en referencia a que los objetivos del trabajo están claramente definidos, el 26.47 % señala todo o siempre y el 11.76 % precisa que regular o algo en referencia a que los objetivos del trabajo están claramente definidos.

**Tabla 65**

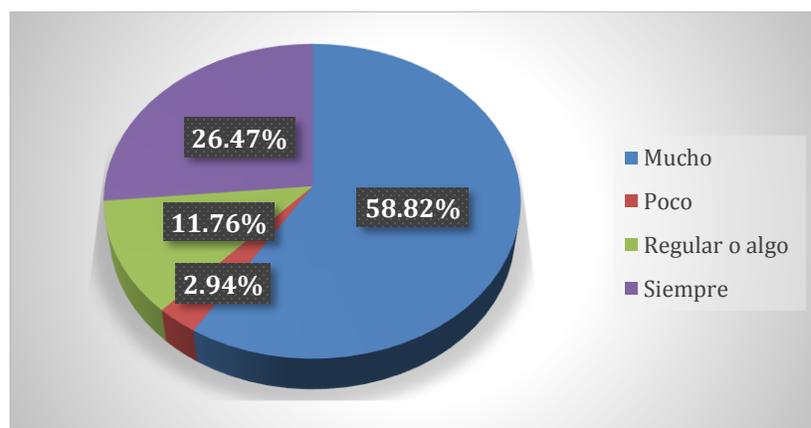
*Escucha del coordinador.*

Alternativas de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	1	2.94%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	9	26.47%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 64**

*Escucha del coordinador.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82% de los docentes indican mucho en referencia a que el coordinador escucha los planteamientos que se le hacen, el 26.47 % señala todo o siempre y el 11.76 % precisa que regular o algo en referencia a que el coordinador escucha los planteamientos que se le hacen.

**Tabla 66**

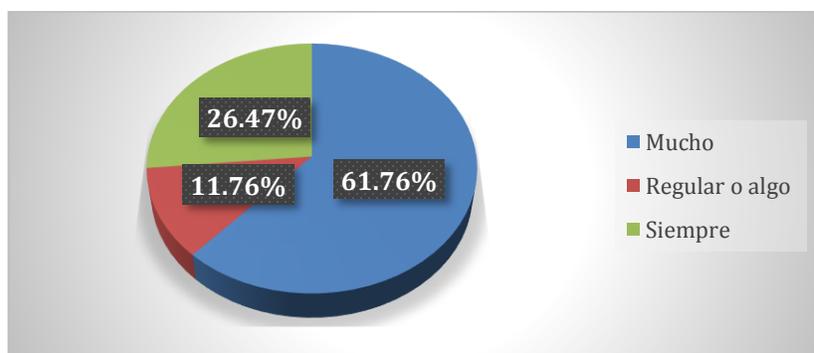
*Objetivos del trabajo en relación a la visión.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	21	61.76%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	9	26.47%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 65**

*Objetivos del trabajo en relación a la visión.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 61.76% de los docentes indican mucho en referencia a que los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución, el 26.47 % señala todo o siempre y el 11.76 % precisa que regular o algo en referencia a que los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución.

**Tabla 67**

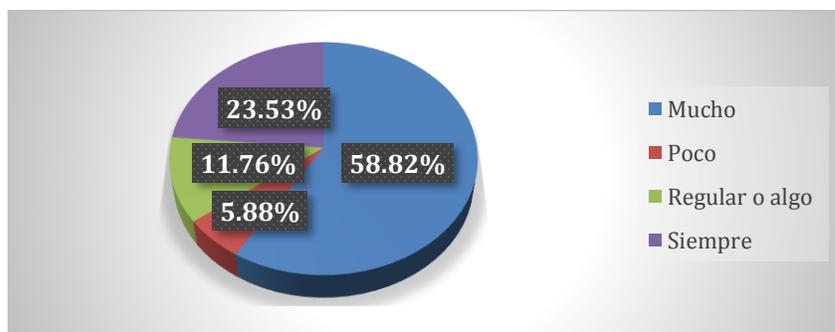
*Promoción de generación de ideas creativas.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	2	5.88%
Regular o algo	4	11.76%
Siempre	8	23.53%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 66**

*Promoción de generación de ideas creativas.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82% de los docentes indican mucho a que se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, el 23.53 % señala todo o siempre y el 11.76 % precisa que regular o algo en referencia a que se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.

**Tabla 68**

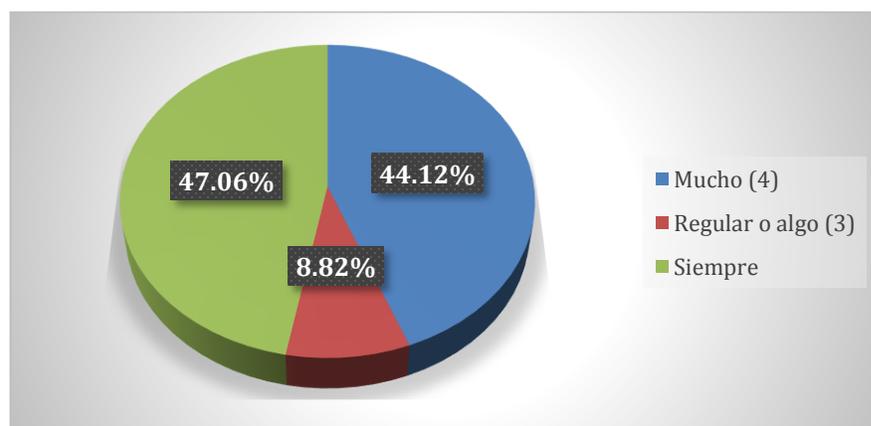
*Definición de visión, misión y valores.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	15	44.12%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	16	47.06%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 67**

*Definición de visión, misión y valores.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 47.06% de los docentes indican todo o siempre en referencia a que hay clara definición de visión, misión y valores en la institución, el 44,12 % señala mucho y el 8.82 % precisa que regular o algo en referencia a que hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.

**Tabla 69**

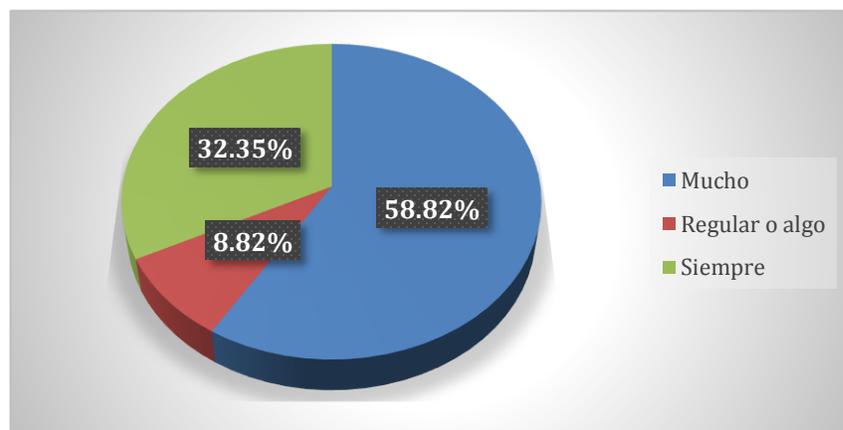
*El trabajo en función a métodos o planes establecidos.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	20	58.82%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	11	32.35%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 68**

*El trabajo en función a métodos o planes establecidos.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82% de los docentes indican mucho en referencia a que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos, el 32.35 % señala todo o siempre y el 8.82 % precisa que regular o algo en referencia a que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

**Tabla 70**

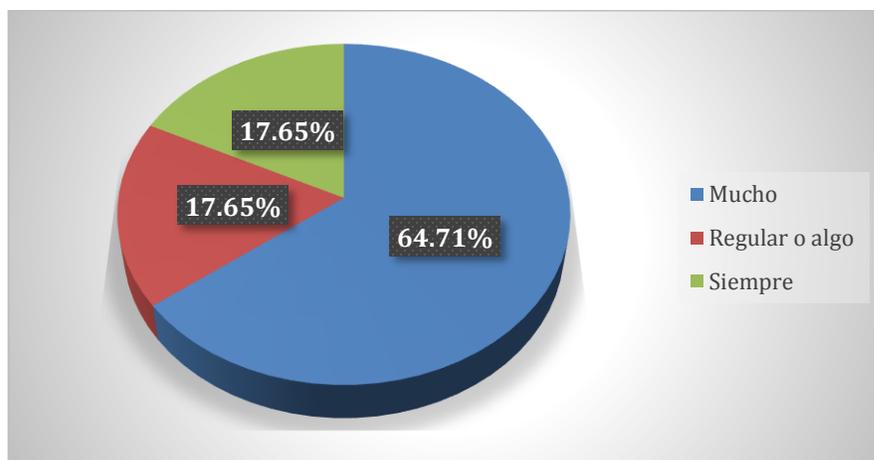
*Colaboración entre el personal y diversas oficinas.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	22	64.71%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	6	17.65%
Siempre	6	17.65%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación cuestionarios a docentes.

**Figura 69**

*Colaboración entre el personal de diversas oficinas.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 64.71% de los docentes indican que sí existe mucha colaboración entre el personal de las diversas oficinas, el 17.65% señala todo o siempre y el 17.65% precisa que hay regular o algo colaboración entre el personal de las diversas oficinas.

**Tabla 71**

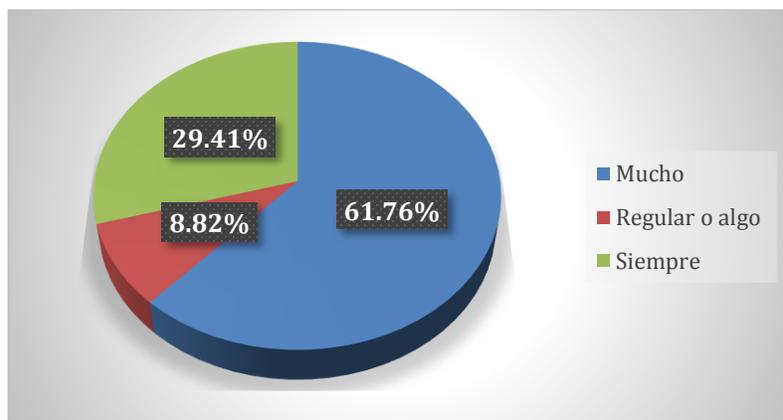
*Tecnología que facilita el trabajo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	21	61.76%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	3	8.82%
Siempre	10	29.41%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 70**

*Tecnología que facilita el trabajo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 61.76% de los docentes indican que sí existe mucha tecnología que facilita el trabajo, el 29.41% señala todo o siempre y el 8.82% precisa que hay regular o algo tecnología que facilita el trabajo.

**Tabla 72**

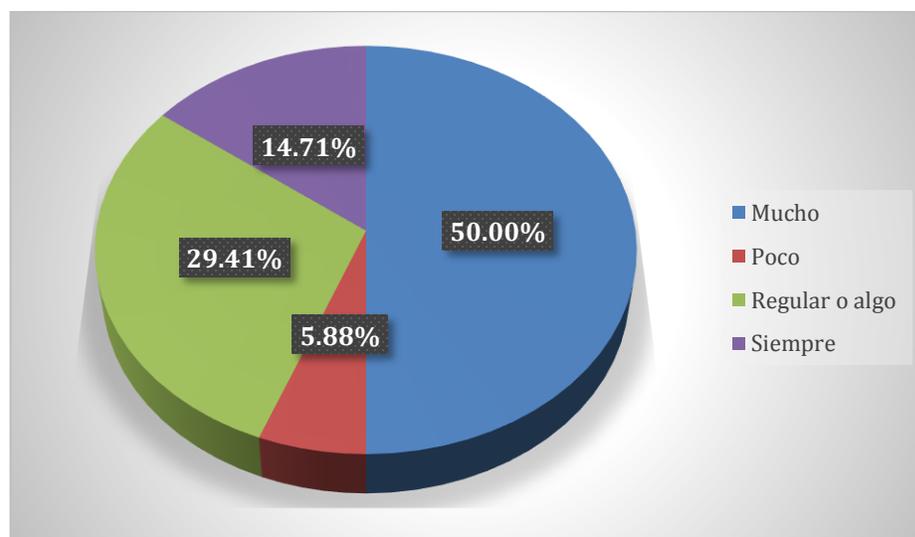
*Reconocimiento de los logros*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	17	50.00%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	2	5.88%
Regular o algo	10	29.41%
Siempre	5	14.71%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación cuestionarios a docentes.

**Figura 71**

*Reconocimiento de los logros*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 50.00% de los docentes indican mucho en referencia a que sí se reconocen los logros, el 29.41% señala regular o algo y el 14.71% precisa todo o siempre se reconocen los logros.

**Tabla 73**

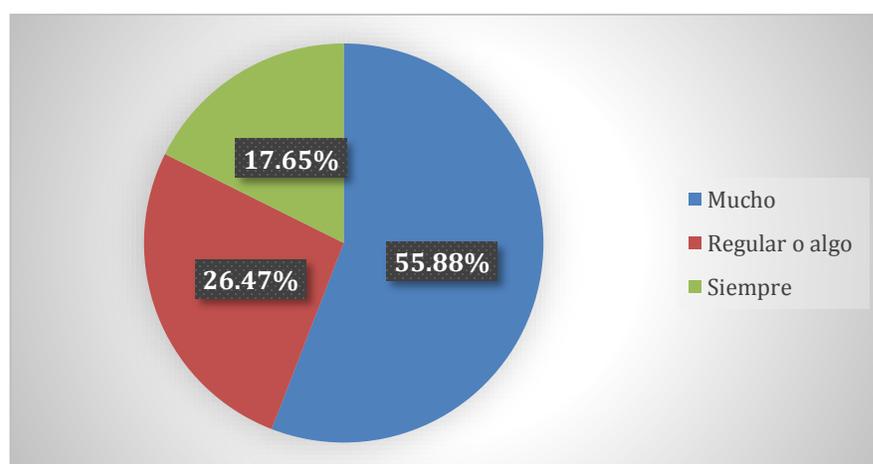
*La organización*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	19	55.88%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	0	0%
Regular o algo	9	26.47%
Siempre	6	17.65%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 72**

*La organización*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 55.88% de los docentes indican mucho en referencia a que la organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, el 26.47% señala regular o algo y el 17.65% precisa todo o siempre a que la organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

**Tabla 74**

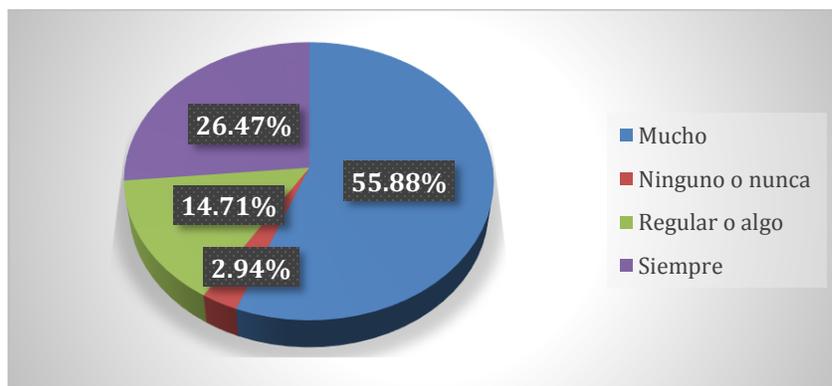
*Trato justo.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	19	55.88%
Ninguno o nunca	1	2.94%
Poco	0	0%
Regular o algo	5	14.71%
Siempre	9	26.47%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 73**

*Trato justo.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 55.88% de los docentes indican que existe mucho trato justo en la institución, el 26.47% señala todo o siempre y el 14.71% precisa regular o en referencia que existe un trato justo en la institución.

**Tabla 75**

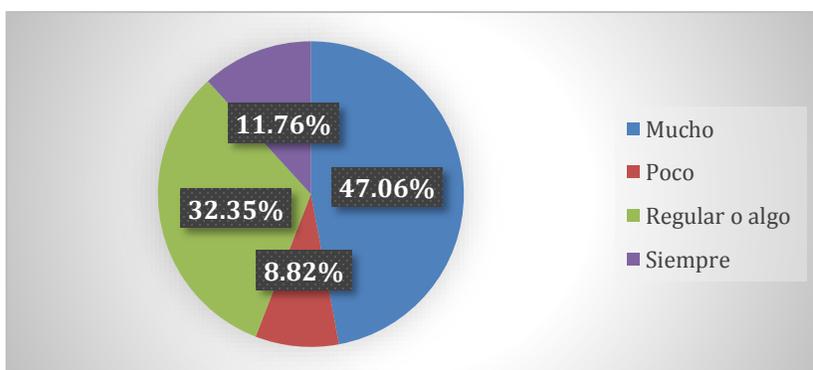
*Avances en las otras áreas de la organización.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	16	47.06%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	3	8.82%
Regular o algo	11	32.35%
Siempre	4	11.76%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 74**

*Avances en las otras áreas de la organización.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 47.06% de los docentes indican que se conoce mucho los avances en las otras áreas de la institución, el 32.35% señala regular o algo y el 11.76% precisa todo o siempre se conocen los avances en las otras áreas de la institución.

**Tabla 76**

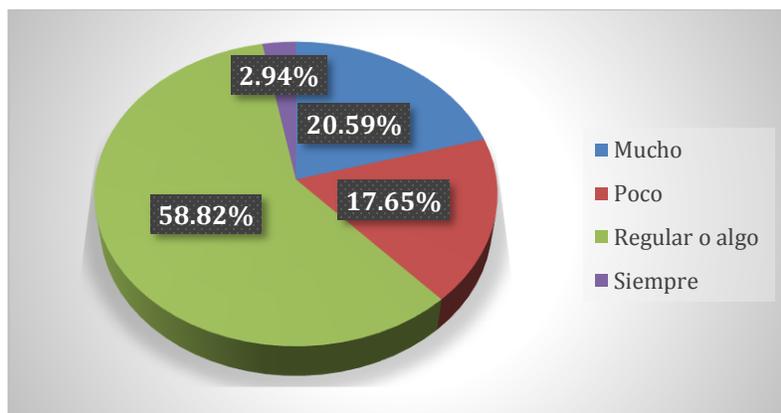
*La remuneración de acuerdo con el desempeño y logro.*

<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	7	20.59%
Ninguno o nunca	0	0%
Poco	6	17.65%
Regular o algo	20	58.82%
Siempre	1	2.94%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

**Figura 75**

*La remuneración de acuerdo con el desempeño y logro.*



Fuente: Datos obtenidos mediante la aplicación de test de clima laboral a 34 docentes de la institución educativa Pío XII.

Se puede observar en los datos incluidos en la tabla y la figura precedentes que el 58.82% de los docentes indican regular o algo la remuneración está de acuerdo con el desempeño y el logro, el 20.59 % señala mucho y el 17.65% precisa que poco la remuneración está de acuerdo con el desempeño y el logro.

### **5.3 Análisis y discusión de los resultados.**

Para el desarrollo de la presente investigación y considerando que se han trabajado dos variables que son gestión pedagógica y clima organizacional docente, se han utilizado 3 instrumentos de recojo de información vinculada con las variables indicadas. Los dos primeros instrumentos; es decir, cuestionario para directivos y cuestionario para docentes se aplicaron para captar información específicamente relacionada con la variable gestión pedagógica y el tercer instrumento denominado test de clima laboral se destinó para recoger información sobre clima organizacional.

Como se ha indicado en la parte introductoria del presente informe, el objetivo principal de la investigación fue determinar si la gestión pedagógica constituye o no un factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco. En función del objetivo indicado, se plateó la siguiente hipótesis: la gestión pedagógica constituye un factor altamente influyente en la optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco. Los dos componentes básicos de la investigación fueron propuestos para dar respuesta al problema general formulado en los siguientes términos: ¿La gestión pedagógica constituye un factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco?

Los instrumentos que han sido precisados para recoger la información respectiva, indican de manera global que la información proporcionada por los directivos no fue objetiva ni transparente, razón por la que no pueden ser consideradas como determinantes en la prueba de las hipótesis.

A su vez, la información proporcionada por los docentes también tuvo un sesgo de objetividad, pero menor al de los directivos, lo cual, resultó más favorable para determinar el logro del objetivo y la confirmación de la hipótesis.

La información correspondiente específicamente al clima laboral, proporciona también una visión global que demostraría que en la institución educativa en la que se desarrolló la investigación existe un clima laboral deseable.

Todos los aspectos indicados permiten efectuar de manera más específica el análisis y discusión de los resultados logrados con la investigación, los mismos que se precisan a continuación.

En relación a los aspectos básicos de la gestión educativa que se desarrolla con mayor énfasis en la referida institución educativa, los docentes en un 90% manifiestan que la gestión pedagógica, lo que indica que en la institución educativa esta variable tiene un nivel adecuado de desarrollo, situación que es altamente relevante.

Asimismo, y siempre centrándonos en el análisis de la información recogida relacionada con la variable gestión pedagógica, los docentes en un 93% manifiestan que la implementación de una adecuada gestión pedagógica influye positivamente en la existencia de un clima laboral favorable, lo cual es también relevante y significativo para la confirmación de la hipótesis planteada para la investigación.

Dentro de esta misma línea, el 90% de los docentes considera que la gestión pedagógica en la institución educativa sí permite alcanzar altos niveles de calidad del

aprendizaje de los estudiantes. De manera paralela, las versiones de los docentes indican en un 80% que la calidad de la gestión de la institución educativa, está estrictamente relacionada con la adecuada gestión pedagógica y el clima organizacional. En este punto, se observan, según los resultados, dos aspectos importantes: que el 87 % de los docentes afirma la calidad de la gestión pedagógica en un influye en la existencia de un buen clima organizacional, mientras que el 90% de los mismos sostiene que dicha calidad está relacionada con el tipo de liderazgo que ejercen los directivos. Por tanto, esta versión favorece lo planteado en la hipótesis.

El 90 % de los docentes la han asignado como primer aspecto en prioridad la gestión pedagógica. Asimismo, el 90.32 % de los docentes indican que sí hay relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional, mientras que el 80 % de los docentes considera que la gestión pedagógica en la institución sí tiene un alto nivel de desarrollo.

Por los resultados obtenidos en la investigación, se evidencia, entonces, que la propuesta de la investigación de que la gestión pedagógica es fundamental dentro de la institución es válida desde la perspectiva de los docentes.

En cuanto a la información recogida o proporcionada por los directivos es relevante indicar lo siguiente: el 85.71% de los directivos indican que el nivel de calidad de la gestión pedagógica en la institución es muy buena y el mismo porcentaje de directivos consultados está totalmente de acuerdo con la afirmación de que la gestión pedagógica en la institución educativa constituye una fortaleza. Además, el 71.43% de los directivos está totalmente de acuerdo en la afirmación de que la gestión pedagógica favorece la existencia de un buen clima organizacional en la institución educativa.

Los dos cuestionarios, tanto de docentes como directivos, tuvieron los mismos objetivos que, como se ha mencionado anteriormente, es recoger información que permita determinar la relación existente entre la gestión pedagógica y el clima organizacional han sido objeto de análisis y se han evidenciado semejanzas importantes.

Finalmente, y siguiendo la línea de análisis de la información captada de docentes y directivos se hace referencia a los resultados logrados mediante la captación de la información procedente de la aplicación de test de clima laboral de la psicóloga Sonia Palma la misma que ha sido aplicado solo a docentes y suyos resultados expresan lo siguiente: el 29% de los docentes sienten que los directivos se interesan por el éxito de los empleados. Evidentemente motiva a una reflexión importante sobre una de las características que debe asumir el directivo y que debe contribuir con el favorable clima organizacional.

Por otro lado, los docentes manifiestan un descontento en la remuneración que perciben, pues más del 50% de ellos indican que es regular lo atractivo del pago en comparación con otras instituciones. Asimismo, en otra pregunta también referida a la remuneración, los docentes en un 58% manifestaron que ésta es regular de acuerdo al desempeño y logros que evidencian.

El 50.0 % de los docentes indican que existen muchas oportunidades para progresar en la Institución educativa, el 29 % señala a su vez que sólo son regulares; estos datos arrojados no muestran la realidad de la institución, pues se conoce con certeza que en la actualidad no se cuenta con oportunidades para progresar, pues los docentes que alcanzan estudios de postgrado y distintas especializaciones, no pueden acceder a un ascenso, pues las normas de la institución, sobre todo por la naturaleza de ser un Colegio religioso,

regidos por una promotoría extranjera no permiten el progreso de los docentes en cuanto a ascensos, capacitaciones, especializaciones, consultorías, etc.

Nótese una ligera diferencia en los siguientes resultados: los directivos afirmaron en un 85% que el nivel del clima organizacional existente entre ellos y docentes en la institución es muy buena, mientras que los docentes en un 51.61 % consideran que el nivel del clima organizacional actualmente existente en la institución educativa es solo favorable o positivo. Si bien, ambas afirmaciones están por encima de la mitad de lo requerido, se evidencia una discordancia de esta variable que nos lleva a inferir que los directivos no están teniendo una percepción global de las apreciaciones de los docentes. Este es solo el punto de partida para afirmar que las respuestas a los cuestionarios desarrollados por directivos y docentes no se ajustan a la realidad.

Los docentes en un 51.61 % considera que el nivel del clima organizacional actualmente existente en la institución educativa es solo favorable o positivo, el 41.94 % señala a su vez que el clima organizacional es altamente favorable y positivo, estos resultados al ser contrastados con otra pregunta del cuestionario referida a las áreas del clima laboral que requieren mejorar, los mismos docentes afirman con un 35.48 % que, en orden de prioridad, el área que debe mejorarse está referida a la poca integración entre docentes y trabajadores no docentes y el 29.03 % señala a su vez que debe mejorarse el trato de los directivos hacia los docentes. Esto refleja que no existe una correspondencia entre las respuestas de los docentes, pues, por un lado, se afirma que el clima laboral es favorable, por otro, se sugiere que haya una mejora en el trato de los directos, entiéndase esto como un manejo inadecuado de relaciones interpersonales o un trato vertical de los directivos con los docentes. Esto nos permite intuir con más fundamentos que las

respuestas de los docentes no han sido elementos que reflejen la realidad de la institución referente a esta variable.

Por las razones que se ha manifestado en referencia a la información dada por los directivos y docentes, se debe decir que no ha sido objetiva porque en todos los ítems con respecto a la variable clima laboral, todo refleja un alto grado de aprobación; por lo tanto, existe la necesidad de considerar con mucha prudencia los resultados, sin tener incidencia en la investigación.

Uno de los logros que se han obtenido en la aplicación de los instrumentos es que se ha determinado que sí existe una estrecha relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional y que esto se ha evidenciado en la misma percepción que establecen tanto los docentes como directivos sobre las variables de la investigación. Además, se ha podido obtener información relevante que ha permitido conocer a fondo características propias que la institución tiene en referencia a la gestión pedagógica.

## Conclusiones

Primera. - Se ha logrado establecer que las características que presenta el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco, están directamente asociadas con niveles medios de desarrollo lo cual se sustenta básicamente con la información proporcionada por los docentes quienes indican en un 50% la situación expuesta

Segunda: Se determinó también que el desarrollo del proceso de la gestión pedagógica en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco, tiene altos niveles de desarrollo conforme se respalda con la información proporcionada por los docentes quienes en un 80% la confirman y los directivos en un 85%.

Tercera. - Se determinó que los factores que optimizan el clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco, están directamente relacionados con el liderazgo, la motivación y el desarrollo del personal según la información proporcionada por los directivos en un 71% .

Cuarto. - Se determinó que la gestión pedagógica constituye un factor moderadamente influyente en la optimización del clima organizacional docente en la institución educativa

privada Pío XII del distrito de Surco lo cual se sustenta con la afirmación de los docentes con 87% y los directivos con 85%.

## **Recomendaciones**

Según los resultados de la investigación propongo las siguientes recomendaciones:

1. Establecer mecanismos que contribuyan a motivar una mejor gestión pedagógica dentro de la institución. Estos mecanismos deben ser participativos con docentes y directivos a fin lograr un equilibrio sustancial.
2. Generar espacios de convivencia entre trabajadores docentes y no docentes de la institución a fin de promover una mayor cercanía e interacción para un mejor clima laboral entre toda la comunidad educativa.
3. Los directivos deben promover un espacio cercano con los docentes a través de jornadas de acompañamiento no solo pedagógico sino también de crecimiento personal a fin de mejorar el trato.
4. Establecer mesas de diálogo a fin de escuchar la percepción de los docentes sobre las remuneraciones y buscar medios para equilibrar estas expectativas a través de cursos, talleres, facilidades para estudios de post grado.

## Referencias

- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*; ESAN Ediciones.
- Arellano G. (2017). *Gestión educativa en centros y entidades de atención a la primera infancia*; Impresos Minipres C.A
- Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas (2020) *Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa*. Caso estudio. Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25, núm. Esp.11, 2020. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Bernuy, W. (2019). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 35001 Cipriano Proaño, distrito de Chaupimarca, provincia de Pasco*. (Tesis de grado; Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/5249>
- Bravo, J. *Gestión de procesos valorando la práctica*. Editorial Evolución
- Brunet, L. (1987) *El clima del trabajo en las organizaciones*.  
[http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del colegio Instituto Ciudad Berna*. (Tesis de grado; Universidad Libre de Bogotá)  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1>

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el de tipo B)*. Edición de la UNESCO.
- Condori, R. (2017). *Influencia de la gestión pedagógica en el clima laboral de la Institución Educativa El Peruano del Milenio Almirante Miguel Grau* (Tesis de Grado; Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa).  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4571>
- Correa, J. (2013). *Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran* (Tesis de Grado; Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá).  
[Repository.unimilitar.edu.co/bistream/handle/10654/9958/correaamayajaimelberto2013pdf](http://Repository.unimilitar.edu.co/bistream/handle/10654/9958/correaamayajaimelberto2013pdf). Sequence =28disallowed=4
- Farfán, M y Reyes, I. (2017). *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza- aprendizaje: Una aproximación conceptual*. Universidad Autónoma Metropolitana, Análisis de problemas universitarios, vol 28, núm 73, p (45-61)  
<https://redalyc.org/journal/340/34056722004/html>.
- Gajardo, J y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Centro de liderazgo para la mejora escolar. Universidad de Concepción, Chile. líderes educativos.cl/wp-content/upldads/2017/01/nt-6.pdf
- García R. *El liderazgo pedagógico del docente en formación de la Universidad Nacional de Educación en la Gestión del Aprendizaje*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

<https://www.pedagogia.edu.ec>public>docs.a7acffd725731416936b2ef522093e72pdf>

f.

- Gutiérrez, C. (2014). *Clima organizacional en las comunidades educativas*. (Tesis de Título de Pedagogía en Biología y Ciencias de la Naturaleza; Universidad Austral de Chile.) <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf>
- Gutiérrez, (2015) *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado metro del distrito de Lambayeque 2015* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo – Lambayeque. Perú)
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*; McGraw Hill/interamericana.
- Herrera, J. (2018). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laborar en los docentes de la Institución Educativa Parroquial Santísima Trinidad del cercado de Lima, 2018*. (Tesis de Grado; Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima. Perú).
- Hincapié, N; Orellana, E y Orellana, C. (2018). *Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta Colombia*: Artículo de investigación núm 9, 2018 de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá.
- Iglesias, A y Torres, J. (2018). *Un acercamiento al clima organizacional*. Revista Cubana de Enfermería, vol. 34. N° 1. Ciudad de la Habana ene-mar.2018. Epub.
- La Torre, M y Seco, C. (2013). *Metodología. Estrategias y técnicas metodológicas*. Universidad Marcelino Champagnat, Perú.
- <https://www.umch.edu.pe/arch/hnomarino/metodo.pdf>

- Linares, J. (2018). *Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas –Lima, 2018*. (Tesis de Grado; Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/Linares-CJL>
- López, M. (2017). *La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario*. Revista científica dominio de las ciencias, vol 3, núm., esp, marzo 2017, p 201-215 citado por <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es7index>
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Edición del Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Edición del Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Edición del Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Edición de la UNESCO.MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Edición del Minedu.  
<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Cartilla de planificación curricular*. Edición del Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú (2009). *Manual de Supervisión pedagógica*.  
<https://ugel01agp.files.wordpress.com/2011/04/manual-de-supervision-pedagogica-disde.pdf>

- Ministerio de Educación del Perú (s.f.). *Aprendizajes ¿Con qué aprenden?*
- Ñaupas, H; Mejía, E; Novoa, E y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*; Ediciones de la U.
- Ocando, H. (2017). *La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas*. Revista Omnia, vol. 23, núm. 3, septiembre-diciembre, 2017, pp. 42-57, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73754947004.pdf>
- Ortiz, R. (2018). *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio el Recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016*. (Tesis de Grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10498>
- Pacheco, T; Ducoing, P y Navarro M. (1991). *La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la Educación*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos N° 1 CEE. México
- Pajuelo, J. (2018). *Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres*. (Tesis de Grado; Universidad Peruana de las Américas). <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/592>
- Paredes, N. (2016). *Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo* (Tesis de Grado; Universidad Nacional Mayor de San Marcos). [cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5024?show=full](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5024?show=full)
- Pino, E y Vidal, M. (2011). *La Dirección Educativa Latinoamericana*. Edición de la Escuela Superior de Gestión.

- Rendón, P. (s.f.); *Medios y materiales didácticos ¿Qué son?* Universidad Tecnológica de Pereira. <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1758/1758.pdf>
- Rivera, C; Cegarra, O; Vergara, H y Margelis, Y. (2016). *Clima organizacional en el contexto educativo. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo*; Revista científica, artículo arbitrado registro N° 295-14548, vol 1. N°2 noviembre-enero 2016-2017, p. 316/339 Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt
- Sagredo, L y Castelló, A. (2019). *Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile*. Revista Actualidades Investigativas en Educación. Volumen 19, número 2 mayo-agosto, p1-23 [scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n2/1409-4703-aie-19-02-1.pdf](https://scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n2/1409-4703-aie-19-02-1.pdf)
- Salinas, L. (2017). *Clima institucional y gestión pedagógica en educación secundaria, Huánuco-2017*. (Tesis de Grado; Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/18798>
- Sotelo, J y Figueroa, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel superior*. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, vol 8 Número 15, julio – diciembre. Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente A.C, Guadalajara, México.
- Tutiven, S. (2018). *La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas*. (Tesis de Grado; Universidad Andina Simón

Bolívar de Ecuador). [repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6376/1/t2717-mge-tutiven-la%20gestion.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6376/1/t2717-mge-tutiven-la%20gestion.pdf)

Vera Mendoza, M. (2018). *Las estrategias educativas como vía para una gestión educativa eficiente*. Revista Polo del Conocimiento, vol 3, núm 3, marzo 2018, pp. 53-64 de Ciencias de la educación Ecuador

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/444/pdf>.

Visbal, E. (2014). *Clima organizacional para una cultura de calidad*. Revista Científica, vol 10, núm 29, septiembre-diciembre 2014, p.121-144 de Ciencias Humanas. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo Venezuela.

Westreicher, G. (2020). Optimización.

<https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>

## Anexos 01

### Cuestionario para directivos de la institución educativa

#### A. *Objetivo:*

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información que permita determinar la relación existente entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la Institución Educativa Privada en la cual labora y por ello, le pedimos proporcionar datos, que ayudarán a realizar la investigación destinada a mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece.

#### B. *Instrucciones:*

A continuación, se le proponen un conjunto de preguntas directamente relacionadas con la gestión pedagógica y el clima organizacional, las mismas que están organizadas y distribuidas en función directa a las dimensiones que corresponden a los aspectos precisados. Cada aspecto o dimensión, tiene preguntas específicas que le pedimos responder lo más objetivamente posible.

Las preguntas tienen diversas alternativas de respuesta vinculadas con su opinión. Escoja sólo la que más se acerca a su opción y márkela con un aspa (X) en el recuadro correspondiente. La encuesta es anónima y sus resultados sólo se presentarán globalmente como parte del informe de la investigación.

*Gracias por su colaboración.*

#### C. Preguntas

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
		Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
1	¿Si le indican que precise el nivel de calidad de la gestión educativa en la institución educativa en la que labora, indicaría que ésta es?					
2	¿Si le indican que precise el nivel de calidad del clima organizacional que existe en la institución educativa en la que labora, indicaría que ésta es?					
3	¿Si le indican que precise el nivel de calidad de la gestión pedagógica que se desarrolla en la institución educativa en la que labora, indicaría que ésta es?					
4	¿Si le indican que precise cuál es el nivel de la calidad del clima organizacional existente entre directivos y docentes en la institución educativa que labora, indicaría que ésta es?					

5	¿Si le indican que precise cuál es el nivel de la calidad del clima organizacional existente entre docentes en la institución educativa que labora, indicaría que ésta es?					
6	¿Si le indican que precise cuál es el nivel de la calidad del clima organizacional existente entre docentes y trabajadores no docentes en la institución educativa que labora, indicaría que ésta es?					
<b>Factores que intervienen en el clima organizacional</b>		<b>Familiares</b>	<b>Sociales</b>	<b>Culturales</b>	<b>Institucionales</b>	<b>Económicos</b>
7	¿Qué factores considera usted que favorecen un mayor nivel de desarrollo del clima organizacional entre directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa?					
8	¿Qué factores considera usted que limitan un mayor nivel de desarrollo de la gestión pedagógica en la institución en la que usted labora?					
<b>Apreciaciones respecto a la gestión pedagógica</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
9	Frente a la afirmación de que la gestión pedagógica en su institución educativa constituye una fortaleza. ¿Cuál es su respuesta?					
10	Frente a la afirmación de que la gestión pedagógica en su institución educativa constituye una debilidad. ¿Cuál es su respuesta?					
11	Frente a la afirmación de que la gestión pedagógica favorece la existencia de un buen clima organizacional en la institución educativa. ¿Cuál es su respuesta?					
12	Frente a la afirmación de que la gestión pedagógica, adecuada influye favorablemente en el desempeño de los docentes de la institución educativa. ¿Cuál es su respuesta?					

13	Frente a la afirmación de que la institución educativa, debe establecer mecanismos o estrategias que motiven una mejor gestión educativa. ¿Cuál es su respuesta?					
----	--	--	--	--	--	--

## Anexo 2

### Cuestionario para docentes

#### **A. Objetivo:**

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información que permita determinar la relación existente entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública en la cual labora y, por ello, le pedimos proporcionar datos, que ayudarán a realizar la investigación destinada a mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece.

#### **B. Instrucciones:**

A continuación, se le proponen un conjunto de preguntas específicamente relacionadas con la gestión pedagógica y el clima organizacional, las mismas que están organizadas y distribuidas en función directa a las dimensiones específicas que corresponden a los aspectos precisados. Los aspectos o dimensiones tienen preguntas específicas que le pedimos responder lo más objetivamente posible.

Cada pregunta tiene diversas alternativas de respuesta. Escoja la que más se acerca a su opción y márkela con un aspa (X) en el recuadro correspondiente, si así lo indica la anotación incluida en la pregunta o coloque un número que priorice su opción decidida, si así se precisa también en la pregunta respectiva. La encuesta es anónima y sus resultados sólo se presentarán globalmente como parte del informe de la investigación.

*Gracias por su colaboración.*

#### **C. Preguntas:**

1. Considerando que los aspectos o dimensiones básicas que comprende la gestión de una institución educativa son: administrativa, pedagógica, liderazgo e interacción con la comunidad ¿Cuál de ellas, es la que se desarrolla con mayor prioridad en su institución educativa? En esta pregunta marque sólo una alternativa:

- a. Administrativa ( )
- b. Pedagógica ( )
- c. Interacción con la comunidad ( )
- d. Liderazgo ( )

2. Si le decimos que marque la prioridad que deben tener los aspectos básicos de la gestión en su institución educativa, ¿Qué prioridad le asigna usted a los aspectos o dimensiones que a continuación se le presentan? En el caso de esta pregunta, marque las cuatro alternativas, pero priorizándolas con los números 1,2,3 y 4.

- a. Administrativa ( )
- b. Pedagógica ( )

- c. Interacción con la comunidad ( )
- d. Liderazgo ( )

3. De acuerdo a su criterio, ¿La gestión pedagógica que comprende las áreas de planificación curricular, métodos y estrategias, evaluación del aprendizaje, medios y materiales educativos, tendrá alguna relación con el clima organizacional que constituye el ambiente en el que se desempeñan los directivos, docentes y trabajadores no docentes y la percepción que tienen sobre su entorno laboral?

- a. Sí ( )
- b. No ( )
- c. No sabe ( )

4. ¿Considera usted que si se desarrolla o implementa adecuadamente la gestión pedagógica en la institución educativa en la que labora, ésta influiría positivamente en la existencia de un clima organizacional favorable?

- a. Sí ( )
- b. No ( )
- c. Tal vez ( )
- d. No sabe ( )

5. ¿Considera usted que la gestión pedagógica en la institución educativa en la que labora tiene un alto nivel de desarrollo y, por ello, contribuye eficazmente en el trabajo de los docentes?

- a. Sí ( )
- b. No ( )
- c. No sabe ( )

6. Si le planteamos la siguiente pregunta ¿La gestión pedagógica en la institución educativa en la que labora, permite alcanzar altos niveles de calidad del aprendizaje de los estudiantes?

- a. Sí ( )
- b. No ( )
- c. No sabe ( )

7. ¿Qué nivel de calidad podría usted asignarle a los aprendizajes que logran los estudiantes de la institución educativa en la que labora?

- a. Alto nivel ( )
- b. Regular o mediano nivel ( )
- c. Bajo nivel ( )
- d. Muy bajo nivel ( )

8. ¿Considera usted que el nivel del clima organizacional actualmente existente en la institución educativa en la que labora, puede calificarse como?

- a. Altamente favorable y positivo ( )
- b. Solo favorable o positivo ( )
- c. Medianamente favorable o positivo ( )
- d. Negativa y no favorable ( )

9. ¿Qué aspectos o áreas del clima organizacional requieren mejorarse en la institución educativa en la que labora? En el caso de esta pregunta priorice su respuesta colocando los números 1, 2, 3,4 y 5

- 1. El trato de los directivos hacia los docentes ( )
- 2. Las condiciones de infraestructura y equipamiento ( )
- 3. El poco apoyo brindado a los docentes para el trabajo pedagógico con los estudiantes ( )
- 4. La escasez de materiales y recursos educativos para el desarrollo de los aprendizajes ( )
- 5. La poca integración entre docentes y trabajadores no docentes ( )

10. Frente a la siguiente afirmación: La calidad de la gestión de una institución educativa, está estrictamente relacionada con la adecuada gestión pedagógica y la existencia de un buen clima organizacional ¿Cuál sería su respuesta?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. Medianamente de acuerdo ( )
- c. En desacuerdo ( )
- d. Totalmente en desacuerdo ( )

11. Frente a la siguiente afirmación: La calidad de la gestión pedagógica de una institución educativa, influye en la existencia de un buen clima organizacional ¿Cuál sería su respuesta?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. Medianamente de acuerdo ( )
- c. En desacuerdo ( )
- d. Totalmente en desacuerdo ( )

12. Frente a la siguiente afirmación: La calidad de la gestión pedagógica de una institución educativa está estrictamente relacionada con el tipo de liderazgo que ejercen los directivos ¿Cuál sería su respuesta?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. Medianamente de acuerdo ( )
- c. En desacuerdo ( )
- d. Totalmente en desacuerdo ( )

### Anexo 3

#### Test de clima laboral de Sonia palma

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

	<b>Ninguno o nunca (1)</b>	<b>Poco (2)</b>	<b>Regular o algo (3)</b>	<b>Mucho (4)</b>	<b>Todo o siempre (5)</b>
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					

16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los coordinadores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los Directivos promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					

38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El Coordinador escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## Anexo 4

### Juicio de expertos

1

#### **FORMATO PARA OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE VALIDEZ Y CONSISTENCIA DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA FINES DE INVESTIGACIÓN**

##### **I.- DATOS GENERALES REFERIDOS A LA INVESTIGACIÓN Y LOS INSTRUMENTOS MATERIA DE OPINIÓN:**

1.1 Denominación de la investigación: La gestión pedagógica como factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

1.2 Denominación de los Instrumentos que se someten a opinión:

A) CUESTIONARIO PARA DOCENTES

B) CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1.3 Institución de educación superior para la que se realiza la investigación:

Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima

1.4 Persona que elaboró los instrumentos materia de opinión

La Rosa Maturrano, Sergio Gustavo

##### **II.- DATOS GENERALES DEL INFORMANTE**

2.1 Apellidos y nombres: **Osorio Cáceres Julio César**

2.2. Institución donde labora: **Facultad de teología Pontificia y Civil de Lima**

2.3. Cargo que desempeña: **Docente**

2.4 Grado académico que tiene: **Doctor en Ciencias de la Educación**

**CRITERIOS, INDICADORES Y VALORACIÓN (ESCALA 1 AL 20)****EQUIVALENCIA DE LA VALORACIÓN:****INSUFICIENTE: 0-10****REGULAR: 11-13****BUENA: 14 -16****MUY BUENA: 17-18****EXCELENTE: 19-20**

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN				
		INSUFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
Claridad	Las indicaciones y las preguntas están formuladas en un lenguaje claro y apropiado				18	
Coherencia y Articulación	El instrumento se articula con la naturaleza de la investigación				18	
Organización	Existe una organización lógica entre los ítems formulados				18	
Racionalidad	La cantidad de preguntas formuladas es razonablemente suficiente			16		
Intencionalidad	Las preguntas formuladas se orientan al objetivo de la investigación				18	
Consistencia	Los instrumentos permiten recoger información válida y objetiva en función de la investigación				18	
Metodología	La naturaleza de los instrumentos está en función del diseño metodológico de la investigación				18	

**IV, Opinión de aplicabilidad: Los instrumentos revisados son aplicables****V. Promedio de valoración: 18****VI. Lugar y fecha: Lima, 06 de octubre de 2021**



---

**FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE**

**FORMATO PARA OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE VALIDEZ Y  
CONSISTENCIA DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
PARA FINES DE INVESTIGACIÓN**

**I.- DATOS GENERALES REFERIDOS A LA INVESTIGACIÓN Y LOS INSTRUMENTOS MATERIA DE OPINIÓN:**

1.1 Denominación de la investigación: La gestión pedagógica como factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

1.2 Denominación de los Instrumentos que se someten a opinión:

A) CUESTIONARIO PARA DOCENTES

B) CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1.3 Institución de educación superior para la que se realiza la investigación:

Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima

1.4 Persona que elaboró los instrumentos materia de opinión

La Rosa Maturrano, Sergio Gustavo

**II.- DATOS GENERALES DEL INFORMANTE**

2.1 Apellidos y nombres: HERRERA CORONEL, José Luis

2.2. Institución donde labora: C.E.Pq. "Santísima Trinidad"

2.3. Cargo que desempeña: Coordinador General de Pastoral y del área de Religión

2.4 Grado académico que tiene: Magister

**CRITERIOS, INDICADORES Y VALORACIÓN (ESCALA 1 AL 20)**

**EQUIVALENCIA DE LA VALORACIÓN:**

**INSUFICIENTE: 0-10**

**REGULAR: 11-13**

**BUENA: 14 -16**

**MUY BUENA: 17-18**

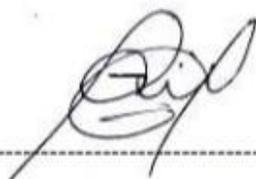
**EXCELENTE: 19-20**

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN				
		INSUFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
<b>Claridad</b>	Las indicaciones y las preguntas están formuladas en un lenguaje claro y apropiado				X	
<b>Coherencia y Articulación</b>	El instrumento se articula con la naturaleza de la investigación				X	
<b>Organización</b>	Existe una organización lógica entre los ítems formulados				X	
<b>Racionalidad</b>	La cantidad de preguntas formuladas es razonablemente suficiente			X		
<b>Intencionalidad</b>	Las preguntas formuladas se orientan al objetivo de la investigación					X
<b>Consistencia</b>	Los instrumentos permiten recoger información válida y objetiva en función de la investigación				X	
<b>Metodología</b>	La naturaleza de los instrumentos está en función del diseño metodológico de la investigación				X	

**IV, Opinión de aplicabilidad:** Muy buena. Los instrumentos son aplicables

**V. Promedio de valoración:** 18

**VI. Lugar y fecha:** Lima, 26 de octubre 2021



FIRMA DEL EXPERTO INFORMANT

---

**FORMATO PARA OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE VALIDEZ Y  
CONSISTENCIA DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA  
FINES DE INVESTIGACIÓN**

**I.- DATOS GENERALES REFERIDOS A LA INVESTIGACIÓN Y LOS INSTRUMENTOS  
MATERIA DE OPINIÓN:**

1.1 Denominación de la investigación: La gestión pedagógica como factor de optimización del clima organizacional docente en la institución educativa privada Pío XII del distrito de Surco

1.2 Denominación de los Instrumentos que se someten a opinión:

A) CUESTIONARIO PARA DOCENTES

B) CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1.3 Institución de educación superior para la que se realiza la investigación:

Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima

1.4 Persona que elaboró los instrumentos materia de opinión

La Rosa Maturrano, Sergio Gustavo

**II.- DATOS GENERALES DEL INFORMANTE**

2.1 Apellidos y nombres: Walter Rabanal Salas

2.2. Institución donde labora: Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima

2.3. Cargo que desempeña: Docente

2.4 Grado académico que tiene: Magister en Gestión Educativa

**CRITERIOS, INDICADORES Y VALORACIÓN (ESCALA 1 AL 20)**

**EQUIVALENCIA DE LA VALORACIÓN:**

**INSUFICIENTE: 0-10**

**REGULAR: 11-13**

**BUENA: 14 -16**

**MUY BUENA: 17-18**

**EXCELENTE: 19-20**

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN				
		INSUFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
<b>Claridad</b>	Las indicaciones y las preguntas están formuladas en un lenguaje claro y apropiado				X	
<b>Coherencia y Articulación</b>	El instrumento se articula con la naturaleza de la investigación				X	
<b>Organización</b>	Existe una organización lógica entre los ítems formulados				X	
<b>Racionalidad</b>	La cantidad de preguntas formuladas es razonablemente suficiente			X		
<b>Intencionalidad</b>	Las preguntas formuladas se orientan al objetivo de la investigación				X	
<b>Consistencia</b>	Los instrumentos permiten recoger información válida y objetiva en función de la investigación				X	
<b>Metodología</b>	La naturaleza de los instrumentos está en función del diseño metodológico de la investigación				X	

**IV, Opinión de aplicabilidad:** Los instrumentos revisados son aplicables

**V. Promedio de valoración:** 18

**VI. Lugar y fecha:** Lima, 24 de octubre del 2021

  
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

**Anexo 05**  
**Carta de autorización para aplicación de encuestas.**



Misioneras Eucarísticas de la Santísima Trinidad  
**COLEGIO PÍO XII**  
Formando en valores para la vida

Santiago de Surco, 09 de Noviembre del 2021

Estimado Profesor Gustavo La Rosa:

Doy respuesta a su comunicación del día 04 de Noviembre informando que doy mi consentimiento para la aplicación de las tres (3) encuestas solicitadas sobre el clima Laboral y Gestión pedagógica. Estoy segura que nuestra colaboración, como familia piolocina que somos, le aportará en la validación de su investigación que viene realizando.

Cuenta siempre con nuestro apoyo institucional y estoy segura que su estudios académicos es de gran beneficio para nuestra Institución, sobre todo para sus proyectos profesionales.

Dios ilumine tu mente y te de sabiduría para el trabajo a realizar.

Unidos en la oración.



**Irma Margarita Zermeño Romero**  
Dirección