

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**GESTIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA MARÍA UGARTECHE
DE MACLEAN, TACNA, 2021**

TESIS

PRESENTADA POR:

MARIA ANGELA LLANO PACO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA - PERÚ

2024

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**Escuela de Posgrado****MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN****GESTIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA MARÍA UGARTECHE DE
MACLEAN, TACNA, 2021**

Tesis sustentada y aprobada el 19 de diciembre del 2023; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE



Dr. Silverio Fausto Torres Mamani

SECRETARIO



M.Sc. William Máximo Bartesaghi Aste

MIEMBRO



Mgr. Dany Alejandrina Chariarse Alvarado

ASESOR



Mgr. Dany Alejandrina Chariarse Alvarado

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo DANY ALEJANDRINA CHARIARSE ALVARADO, en mi condición de asesor acreditado por la Resolución de Facultad/ Resolución de Posgrado N° 11681-2022-ESPG/UNJBG de la tesis titulado: GESTIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN, TACNA, 2021.

Presentado por Bachiller MARIA ANGELA LLANO PACO para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 10%. Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la TESIS está de acuerdo al nivel

PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio Institucional.

Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para su obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Tacna, 07 de diciembre 2023


Firma de Asesor 

DNI: N° 00447289

Nombre y apellidos del asesor: Mgr. Dany A. Chariarse Alvarado

DEDICATORIA

A Dios, muchas gracias por la fuerza de continuar perseverando en este camino de logros académicos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
1.3.1. Justificación de la investigación.....	5
1.3.2. Importancia del estudio	6
1.4. OBJETIVO.....	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
1.5. HIPÓTESIS	7
1.5.1. Hipótesis general.....	7
1.5.2. Hipótesis específicas	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.1. Antecedentes de la investigación a nivel internacional.....	8
2.1.2. Antecedentes de la investigación a nivel nacional.....	10
2.1.3. Antecedentes a nivel local.....	14

2.2. BASES TEÓRICAS	16
2.2.1. Gestión directiva	16
2.2.2. Comportamiento organizacional	24
2.3. MARCO CONCEPTUAL	34
2.3.1. Competencia.....	34
2.3.2. Comportamiento organizacional	34
2.3.3. Gestión	34
2.3.4. Organización	34
2.3.5. Profesor	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.1.1. Tipo de investigación	36
3.1.2. Nivel de investigación.....	36
3.1.3. Diseño de investigación	36
3.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	37
3.2.1. Identificación de las variables	37
3.2.2. Caracterización de las variables	37
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.3.1. Unidad de análisis	40
3.3.2. Población.....	40
3.3.3. Muestra.....	40
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	42
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	43
3.5. ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	43

3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE ANÁLISIS DE DATOS	43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.1. RESULTADOS	45
4.1.1. Análisis de la variable 1: gestión directiva	45
4.1.2. Análisis de la variable 2: Comportamiento organizacional	62
4.2. NORMALIDAD.....	78
4.2.1. De la variable gestión directiva.....	78
4.2.2. De la variable comportamiento organizacional.....	79
4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	79
4.3.1. Verificación de la hipótesis general	79
4.3.2. Verificación de las hipótesis específicas.....	81
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	85
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Determinación de la población	40
Tabla 2. Determinación de la muestra	41
Tabla 3. Gestión directiva	45
Tabla 4. Procesos pedagógicos	46
Tabla 5. Planificación curricular	47
Tabla 6. Monitoreo del trabajo docente en aula.....	48
Tabla 7. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente	49
Tabla 8. Seguimiento de los aprendizajes.....	50
Tabla 9. Cultura escolar	51
Tabla 10. Participación de la comunidad educativa	52
Tabla 11. Clima escolar	53
Tabla 12. Convivencia escolar	54
Tabla 13. Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales	55
Tabla 14. Seguridad y salubridad	56
Tabla 15. Gestión de recursos educativos.....	57
Tabla 16. Matrícula y preservación del derecho a la educación.....	58
Tabla 17. Gestión transparente de los recursos financieros.....	59
Tabla 18. Análisis por dimensiones de la variable 1: Gestión directiva	54
Tabla 19. Análisis por indicadores de la variable independiente gestión directiva.....	54
Tabla 20. Comportamiento organizacional	56
Tabla 21. Conducta individual.....	57
Tabla 20. Comportamiento organizacional.....	62
Tabla 21. Conducta individual.....	63
Tabla 22. Responsabilidad.....	64
Tabla 23. Práctica de valores	59
Tabla 24. Demostración de actitudes positivas.....	60
Tabla 25. Comportamiento grupal.....	67
Tabla 26. Habilidades de liderazgo.....	68

Tabla 27. Comunicación	70
Tabla 28. Toma de decisiones.....	71
Tabla 29. Estructura organizacional	72
Tabla 30. Ambiente físico.....	73
Tabla 31. Recursos.....	74
Tabla 32. Cultura organizacional.....	75
Tabla 33. Análisis por dimensiones de la variable dependiente comportamiento organizacional	69
Tabla 34. Análisis por indicadores de la variable dependiente comportamiento organizacional	70
Tabla 35. Prueba de normalidad	78
Tabla 36. Prueba de normalidad	79
Tabla 37. La gestión directiva y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021	80
Tabla 38. Los procesos pedagógicos y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.	81
Tabla 39. La cultura escolar y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.	82
Tabla 40. La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021	84

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gestión directiva.....	45
Figura 2. Procesos pedagógicos.....	46
Figura 3. Planificación curricular	47
Figura 4. Monitoreo del trabajo docente en aula	48
Figura 5. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente.....	49
Figura 6. Seguimiento de los aprendizajes	50
Figura 7. Cultura escolar.....	51
Figura 8. Participación de la comunidad educativa	52
Figura 9. Clima escolar	53
Figura 10. Convivencia escolar	54
Figura 11. Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales.....	55
Figura 12. Seguridad y salubridad	56
Figura 13. Gestión de recursos educativos	57
Figura 14. Matrícula y preservación del derecho a la educación.....	58
Figura 15. Gestión transparente de los recursos financieros	59
Figura 16. Comportamiento organizacional	63
Figura 17. Conducta individual	64
Figura 18. Responsabilidad.....	65
Figura 19. Valores.....	66
Figura 20. Actitudes.....	67
Figura 21. Comportamiento grupal.....	68
Figura 22. Habilidades de liderazgo	69
Figura 23. Comunicación.....	70
Figura 24. Toma de decisiones	71
Figura 25. Estructura organizacional	72
Figura 26. Ambiente físico	73
Figura 27. Recursos	74
Figura 28. Cultura organizacional	75

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión directiva se relaciona en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

En lo referente a la metodología, el estudio fue de tipo básica, de diseño no experimental y transversal. El nivel fue correlacional. La muestra estuvo conformada por los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, de nivel primario y secundario, siendo un total de 53. El instrumento utilizado fue el cuestionario.

Los resultados determinaron que la variable 1, gestión directiva, se encuentra en un nivel regular (66,0 %) y sus dimensiones presentan el mayor porcentaje en la categoría regular, como procesos pedagógicos (62,2 %), cultura escolar (69,9 %) y gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales (62,3 %). Por otro lado, la variable 2, comportamiento organizacional, se encuentra en un nivel regular (60,4 %) y sus dimensiones presentan el mayor porcentaje en la categoría regular, como conducta individual (58,5 %), comportamiento grupal (66,1 %) y estructura organizacional (60,4 %).

El estudio concluyó que la gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021, según la prueba estadística coeficiente de correlación de Rho Spearman, cuyo valor es 0,887 y el p-valor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05.

Palabras clave: Gestión directiva y comportamiento organizacional

ABSTRACT

The objective of this study was to: Determine how management management is related to organizational behavior at the María Ugarteche de Maclean Educational Institution, Tacna, 2021.

Regarding the methodology, the study was basic, non-experimental and cross-sectional in design. And the level was correlational. The sample was teachers from the María Ugarteche Educational Institution in Maclean, Tacna, at the primary and secondary level, with a total of 53. The instrument used was the questionnaire.

The results determined that variable 1: management management is at a regular level (66.0%) and its dimensions present the highest percentage in the regular category, such as: pedagogical processes (62.2%), school culture (69.9%) and management of operational conditions and institutional resources (62.3%). And variable 2: organizational behavior is at a regular level (60.4%). and its dimensions present the highest percentage in the regular category, such as: individual behavior (58.5%), group behavior (66.1%) and organizational structure (60.4%).

The study concluded that directive management is positively related to organizational behavior at the María Ugarteche de Maclean Educational Institution, Tacna, 2021, according to the Rho Spearman correlation coefficient statistical test, whose value is 0.887 and the p-value is 0.00 less than the significance level which is 0.05.

Keywords: management, organizational behavior

INTRODUCCIÓN

En el contexto global, es latente la necesidad de que la plana directiva de los entes educativos desarrolle una exitosa gestión directiva que es la agrupación de procedimientos que involucra los procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas, así como los recursos institucionales para que se logre los objetivos de la organización educativa; en este caso, el líder debe poseer diferentes competencias para dirigir de manera eficiente y eficaz.

Ha sido gratificante desarrollar el presente estudio, porque permite conocer y comprender cómo se encuentra la gestión directiva y el comportamiento organizacional, en una institución educativa pública

En consecuencia, se ha revisado de forma teórica y conceptual los componentes de las variables, como los procesos pedagógicos, que incluye planificación curricular, el monitoreo del trabajo docente en el aula, el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente.

Asimismo, ha permitido conocer y comprender la cultura escolar que implica la participación de la comunidad educativa, el clima y convivencia escolar, que involucra el clima escolar, convivencia escolar

Además, se entendió cómo se desarrolla la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales, que incluye seguridad y salubridad, gestión de recursos educativos, matrícula y preservación del derecho a la educación, y la gestión transparente de los recursos financieros.

Por todo ello, el presente estudio se realizó para responder a las preguntas de investigación, siendo la principal la siguiente: ¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María

Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021?, la misma que se respondió con la contrastación de la hipótesis con el estricto cumplimiento del método científico.

En consecuencia, el primer capítulo aborda el planteamiento del problema, que hace notar sobre la gestión directiva y el comportamiento organizacional en la institución educativa.

El segundo capítulo presenta el marco teórico, que profundiza las variables a nivel teórico y conceptual, que coadyuvará a fundamentar las conclusiones.

El tercer capítulo consigna el marco metodológico, que contribuye a la contrastación de la hipótesis.

El cuarto capítulo expone los resultados del estudio de manera detallada que permite comprender cómo se encuentra la situación de las variables.

Asimismo, se presenta la discusión de resultados que hace comprender cómo los resultados hallados se contrastan, sobre todo con los antecedentes de la investigación.

Para finiquitar, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el mundo actual, los entes educativos priorizan la calidad del servicio educativo, que implica que, para lograrlo, se debe mejorar la gestión directiva; sin embargo, parte de las organizaciones educativas no logran la mejora del comportamiento organizacional debido a que no hay una buena gestión directiva.

En Perú, parte de las organizaciones educativas y privadas demuestran que aún les falta optimizar la gestión directiva, lo que hace que no logren que sus colaboradores desarrollen un buen comportamiento organizacional.

Al respecto, Dionicio (2019) refiere que los colaboradores no demuestran una óptima conducta individual, es decir, que parte ellos no actúan con responsabilidad y actitudes positivas.

Por su parte, Montes (2019) sostiene que el comportamiento organizacional se ha deteriorado en el ente educativo, porque la conducta grupal no es tan eficaz, por ejemplo, existen directivos que no demuestran habilidades de liderazgo y una adecuada toma de decisiones.

Vásquez y Escalante (2019) sostienen que la gestión directiva es poco eficaz porque no hay gestión los recursos organizacionales, no lo hacen de manera oportuna, lo que afecta la gestión escolar. Asimismo, Velásquez (2020) indica que algunos entes organizativos no reflejan un buen ambiente físico, y no demuestran una apropiada cultura organizacional, es decir, que su estructura organizacional no es propicia.

En la institución educativa María Ugarteche de Maclean se viene observando que la gestión directiva presenta algunas deficiencias, reflejado en diferentes procesos

pedagógicos, que incluye la planificación curricular, que da a entender que el monitoreo del trabajo docente en el aula no es tan eficiente, así como no se desarrolla de forma óptima el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, quizá porque el equipo directivo y coordinadores pedagógicos no brindan un suficiente soporte y apoyo a todos los agentes educativos que participan en el proceso de aprendizaje, y no se desarrolla el seguimiento de los aprendizajes de forma oportuna; así como no se desarrolla la cultura escolar, entonces no se evidencia participación de la comunidad educativa, de manera cabal.

El clima escolar es poco favorable, lo que hace notar que la convivencia escolar presenta falencias, las condiciones operativas indispensables para el funcionamiento de la Institución Educativa son poco adecuadas, y no se refleja una adecuada gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales - Seguridad y salubridad, que incluye una correcta gestión de recursos educativos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué forma los procesos pedagógicos se relacionan con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021?
- b) ¿Cómo la cultura escolar se relaciona con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021?
- c) ¿De qué manera la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1. Justificación de la investigación

1.3.1.1. Justificación teórica

La investigación propuesta asegura elevar la comprensión de las variables de estudio, como la gestión directiva y el comportamiento organizacional de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean. Asimismo, se justifica también por la relevancia de desarrollar una adecuada gestión escolar al dar sugerencias y recomendaciones que permitan la optimización del comportamiento organizacional.

Del mismo modo, es fundamental que existan y se potencien iniciativas para analizar tales variables en el contexto educativo, que estaría permitiendo la mejora de la gestión escolar que beneficie la atención a los estudiantes, con relación a las condiciones operativas y recursos institucionales, que involucra la seguridad y salubridad, la gestión de recursos educativos, la matrícula preservación del derecho a la educación, entre otros.

1.3.1.2. Justificación práctica

La gestión directiva es preponderante para la mejora de la gestión organizacional, siendo este impacto mayor en el comportamiento organizacional, ya que permite que la entidad educativa tenga éxito en los procesos pedagógicos, así como en la cultura escolar; por ello, es pertinentes que, como resultado del estudio, se realice planes de mejora al respecto.

Los resultados de la investigación permiten encontrar soluciones concretas a problemas relacionados con la gestión directiva y el comportamiento organizacional de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean.

Asimismo, se justifica de manera práctica, debido a que coadyuva a brindar aspectos favorables como una propuesta para el fortalecimiento de la gestión directiva

con el propósito de optimizar el comportamiento organizacional en la institución educativa materia de estudio.

1.3.1.3. Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al uso de técnicas e instrumentos para evaluar las variables de estudio, como la gestión directiva y el comportamiento organizacional de Institución Educativa María Ugarteche de Maclean.

1.3.2. Importancia del estudio

El presente estudio es importante, porque el comportamiento organizacional es un factor crucial para la mejora del desempeño laboral de los docentes, puesto que ayuda a comprender la relevancia en el contexto actual de la gestión directiva y el comportamiento organizacional de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean. Además, es preponderante, ya que se diseñó un plan de mejora como referencia para las demás instituciones educativas en función del resultado que contribuye a la optimización del comportamiento organizacional y que pueda influir positivamente en el desempeño laboral.

1.4. OBJETIVO

1.4.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la gestión directiva se relaciona en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Establecer de qué forma los procesos pedagógicos se relaciona con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

- b) Evaluar cómo la cultura escolar se relaciona con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.
- c) Determinar de qué manera la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

La gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) Los procesos pedagógicos se relacionan positivamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.
- b) La cultura escolar se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.
- c) La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes de la investigación a nivel internacional

Anchundia et al. (2022) elaboraron el estudio *Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez*. El estudio tuvo por objetivo diseñar un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la institución indicada. El estudio concluyó que el diseño de un modelo de gestión directiva que incluye una adecuada cultura escolar que involucra la buena participación de la comunidad educativa, un buen clima escolar y que incluye una correcta convivencia escolar permite la mejora de la toma de decisiones; para ello, debe existir una fluida comunicación y de respeto, adicionalmente con el adecuado proceso pedagógico, que permita adecuada toma de decisiones.

Charris y Manjarrés (2022) elaboraron el estudio *Comunicación organizacional: una estrategia comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión Directiva en Instituciones Educativas* en la Universidad de la Costa CUC, Baranquilla Colombia. El estudio tuvo como objetivo evaluar la comunicación organizacional. Los resultados hacen notar que la comunicación es crucial para dinamizar la comunicación organizacional, para fortalecer la gestión directiva, en cuanto a la gestión de las condiciones operativas y la cultura escolar, que permita optimizar elevar la gestión de aprendizaje de los estudiantes. El estudio concluyó que si se desarrolla una adecuada comunicación organizacional, entonces fortalecerá la gestión directiva en instituciones educativas.

Zagalaz (2021) investigó el estudio *Gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. Análisis en la Universidad Nacional de Chimborazo* en la Universidad de Jaén, España. La investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. El estudio concluyó

que no se desarrolla una adecuada gestión directiva, es decir, que hay deficiencia en los procesos pedagógicos que incluye la planificación curricular que no se presenta de manera analítica y no se desarrolla de forma tan participativa, no realizan un permanente monitoreo del trabajo docente, lo que hace que no haya un óptimo desempeño pedagógico.

López y López (2019) realizaron el estudio *El rol de la gestión directiva en los resultados educativos*, artículo científico publicado en la Revista Espacios, Venezuela. El trabajo tuvo como objetivo analizar las prácticas directivas de los colegios públicos de Carchi-Ecuador. Los autores, entre sus conclusiones, indicaron que la plana directiva deben promover una sólida labor de dirección de los diferentes recursos del ente educativo, sobretodo del personal docente, para garantizar la calidad escolar; para ello, debe fortalecer el comportamiento organizacional con respecto a la conducta individual, conducta grupal, así como la estructura organizacional, que permite el mejoramiento de los resultados educativos, que incluye la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, basado en el cumplimiento normativo.

Pachay (2019) elaboró el estudio *Auditoría administrativa y su incidencia en el comportamiento organizacional de la escuela de educación básica once de septiembre del Cantón Jipijapa periodo 2019*, tesis de grado de la Universidad Estatal del Sur de Manabi, Ecuador. La investigación tuvo como finalidad demostrar que la auditoría administrativa incide en el comportamiento organizacional. El estudio concluyó que el comportamiento organizacional no es tan bueno en cuanto a la conducta grupal, la plana directiva no demuestra un liderazgo efectivo, la comunicación no es tan fluida. También considera que falta optimizar la estructura organizacional que incluye el mejoramiento de un ambiente físico, que no presenta suficientes recursos, y una sólida cultura organizacional. Por tanto, es crucial que se mejore la administración del clima y convivencia de la organización; para ello, se debe mejorar el liderazgo, que debe ser ejercido por una persona con competencias profesionales suficientes para que los resultados sean positivos.

2.1.2. Antecedentes de la investigación a nivel nacional

Castañeda (2022) presentó el trabajo *La gestión directiva y deserción escolar desde la percepción de docentes de las instituciones educativas primarias. Chaupimarca. Pasco, 2021* en la Universidad César Vallejo. El propósito de esta investigación fue establecer la compensación entre la administración de la dirección escolar y la tasa de abandono estudiantil, tal como es percibida por los profesores que laboran en las instituciones educativas mencionadas. Los resultados obtenidos permitieron comprobar que la gestión educativa se relaciona de forma inversa y de manera significativa con la deserción escolar, de acuerdo al coeficiente Rho de Spearman de $r = -0,744$. El autor, entre sus conclusiones, indicó que la gestión directiva no es tan eficaz, debido a que el ente educativo no gestiona de manera adecuada las condiciones operativas y de recursos institucionales, que se vea reflejado en la seguridad y salubridad, así como la gestión de recursos educativos, y no se desarrolla oportunamente la matrícula y preservación del derecho a la educación, por lo que se deduce que no hay una buena dirección escolar, y esto a largo plazo a los estudiantes; por ello, es evidente la necesidad del trabajo en equipo, para que cumpla la misión organizacional de manera eficiente.

Álvarez (2022) desarrolló la tesis *Comunicación asertiva en la gestión directiva en docentes de las instituciones educativas públicas de Ccatcca. Cusco, 2021*, en la Universidad César Vallejo. El propósito de la investigación consistió en analizar de qué manera la comunicación asertiva ejerce un impacto en la gestión directiva de los profesores que trabajan en las instituciones educativas objeto de estudio. Los resultados determinaron que el nivel de significancia del informe de ajuste de modelo fue de $0,183 > 0,05$. El estudio concluyó que la comunicación asertiva no influye de manera significativa en la gestión directiva, según el valor de Cox y Snell. Al respecto, es indudable que la gestión directiva mejorará, si es que la plana directiva y los grupos de interés interno y los colaboradores tienen inteligencia emocional que incluye la comunicación asertiva; entonces, es fundamental que las instituciones desarrollen planes de capacitación sobre el fortalecimiento de comunicación asertiva.

Majo et al. (2022) desarrollaron el estudio *Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19*, artículo publicado en la Revista de Investigación en Ciencias de la Educación. Volumen 6 Nro. 23. El trabajo tuvo como objetivo explicar la incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19. Los resultados determinaron que la variación de la calidad educativa depende de la gestión directiva. Al respecto, es preponderante que la plana directiva haga su práctica reflexiva de liderazgo, de ejercer un liderazgo ético y efectivo que garantice el bienestar escolar. El gestor directivo en el contexto educativo a veces tiene complicaciones en dirigir adecuados procesos pedagógicos, porque no desarrolla una adecuada planificación curricular, por la falta de coordinación y el consenso de los profesores participantes. Otra debilidad que se encuentra es que en ocasiones el seguimiento de los aprendizajes no es permanentes; sin embargo, la cultura escolar si es sólida porque demuestran un clima escolar y convivencia escolar adecuado. Entonces, es perentorio que el personal directivo desarrolla estrategias administración para una adecuada planificación curricular.

Velásquez (2020) realizó el estudio *Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018* en la Universidad José Carlos Mariátegui. El trabajo tuvo como objetivo identificar la asociación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local. Los resultados determinaron que el comportamiento organizacional se relaciona de manera significativa con la gestión administrativa, según la prueba estadística. El estudio concluyó que aún falta optimizar el comportamiento organizacional, es decir, optimizar la conducta individual, sobre lo que el personal demuestre, por ejemplo, un alto nivel de responsabilidad, altos valores éticos, así como adecuadas actitudes; de lograrlo, es de hecho que optimizará la gestión administrativa para que desarrollen una buena planificación, organización y control.

Olivas (2020) desarrolló la investigación *“La gestión educativa y el comportamiento organizacional de la I.E. 4015 “Augusto Salazar Bondy” de Carmen de la Legua y Reinoso, Callao – 2020”*, en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo

como objetivo determinar si la gestión educativa se relaciona con el comportamiento organizacional, en la indicada institución. Los resultados determinaron que los docentes refieren que el ente educativo se encuentra en un nivel bajo (38,3 %) y el comportamiento organizacional se encuentra en un nivel bajo 98,3 % y 1,7 % en el nivel medio. El trabajo concluyó que la gestión educativa se relaciona con el comportamiento organizacional; por ello, es fundamental que se mejore los procesos pedagógicos, específicamente en la eficiencia de la planificación curricular, así como el monitoreo de la labor docente en el aula; y uno de los aspectos preponderantes es que se mejore las condiciones operativas y de recursos institucionales, que involucra que se tenga un buen equipamiento y mobiliario pertinente para el desarrollo de los aprendizajes, de lo contrario no se lograría la calidad de los mismos. Por otro lado, es fundamental que se realice un seguimiento a la puntualidad y asistencia de los estudiantes, y docentes, quienes deben cumplir a cabalidad su labor docente. Por todo ello, se hace necesario que los docentes posean una preparación sólida acerca de gestión específicamente en saber planear de forma exitosa, para asegurar las adecuadas condiciones operativas.

Por otro lado, con la inclusión de la seguridad y salubridad. Al respecto, es fundamental que los estudiantes aprendan en un buen entorno educativo donde no haya riesgos ergonómicos; por ejemplo, debe existir una adecuada infraestructura para que los estudiantes no se resbalen o se tropiecen. Además, es fundamental que se gestione de forma adecuada los recursos educativos, en cuanto a su adecuada distribución y uso, así como que haya eficiencia y eficacia en la matrícula y preservación del derecho a la educación; con todo ello, se conseguirá el éxito escolar. Por todo ello, la plana directiva debe ser un profesional de alto nivel en gestión educativa, que sepa manejar los diferentes recursos sobre todo humanos.

Quispe (2019) realizó el estudio *Correlación entre la organización escolar y el comportamiento organizacional de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa* en la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. El objetivo fue determinar cómo la organización escolar se correlaciona con el comportamiento de la organización. Los

resultados determinaron que existe relación entre la organización escolar y el comportamiento organizacional de los docentes del ente educativo indicado. El estudio concluyó que existe relación entre la organización escolar y el comportamiento organizacional. Al respecto, es fundamental que los integrantes de la comunidad educativa demuestren una conducta individual, es decir, que actúen con responsabilidad en su quehacer pedagógico, así como tenga una buena interacción con sus compañeros; para ello, los integrantes deben poseer valores éticos como la probidad y que se desempeñen siempre con una actitud positiva y asertiva, es decir, que tengan un buen nivel de inteligencia emocional. Otro factor es fundamental es que se tengan adecuadas habilidades de liderazgo y que todos los integrantes tengan una adecuada interacción comunicativa.

Dionicio (2019) desarrolló la investigación *Gestión institucional y comportamiento organizacional de la Institución*, tesis de Maestría en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación Gestión institucional y comportamiento organizacional de la Institución Educativa indicada. Los resultados determinaron que la gestión institucional es bajo (45 %) y regular (47,5 %). El trabajo concluyó que existe relación significativa entre la gestión institucional y comportamiento organizacional del ente educativo indicado, según la Rho de Spearman. Entonces, es preponderante que se optimice el comportamiento individual y grupal, que refleje un buen nivel de responsabilidad, valores, y actitudes positivas; así como la conducta grupal, en la que se note el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, la comunicación y que se tome adecuadas decisiones.

Montes (2019) realizó la investigación *Correlación entre la comunicación relacional interpersonal y el comportamiento organizacional grupal de los docentes de la Institución Educativa Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa 2018* en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El estudio tuvo como objetivo determinar cómo la comunicación relacional interpersonal se correlaciona con el comportamiento organizacional grupal del ente educativo. Los resultados determinaron que existe correlación directa y significativa entre la comunicación relacional

interpersonal y el comportamiento organizacional grupal en los docentes de la indicada institución educativa. El trabajo concluyó que la comunicación relacional interpersonal se correlaciona de manera directa y significativa con el comportamiento organizacional grupal. Entonces, se determina que el comportamiento organizacional es fundamental para el éxito de las entidades educativas; por ello, es determinante que la plana directiva actúe con inteligencia emocional para que fortalezca la comunicación interpersonal.

Vásquez y Escalante (2019) desarrollaron el estudio *Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa N° 2022 "SINCHI ROCA" UGEL 04. Comas -Lima 2018*, artículo científico publicado en la REVISTA IGOBERNANZA / Vol. 2N° 5-marzo 2019. El trabajo tuvo como objetivo evaluar gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa. Se concluyó que la gestión administrativa no se desarrolla óptimamente, por lo que el clima organizacional no es tan favorable en el indicado ente educativo. Al respecto, es crucial que la plana directiva, para fortalecer un sólido comportamiento organizacional, desarrolle actividades estratégicas que fortalezca la mejora de los procesos pedagógicos que conlleven a la mejora de una adecuada planificación curricular, que se haga un buen monitoreo del trabajo docentes, la plana directiva debe tener una predisposición para desarrollar reuniones de trabajo donde participen de manera activa los docentes, con el propósito de que se obtenga resultados pertinentes y acorde a los requerimientos que exige el Ministerio de Educación; por lo que es prioritario que la plana directiva esté en permanente capacitación en gestión estratégica para asegurar la eficiencia en la gestión escolar.

2.1.3. Antecedentes a nivel local

Rojas (2019) elaboró la tesis *Liderazgo transformacional de los directivos y los cambios en el clima organizacional en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL Tacna, 2018* en la Universidad Privada de Tacna. El objetivo fundamental de esta investigación fue analizar la evaluación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directivos y el clima organizacional. El estudio fue de tipo básico de nivel

correlacional, de diseño no experimental, y la muestra estuvo conformada por 90 docentes. Se encontró que el liderazgo transformacional, la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la estimulación emocional se relacionan con el clima organizacional ($r=0,766$). Al respecto, es primordial que la plana directiva que fortalezca el tipo liderazgo citado para la optimización de los procesos pedagógicos, la cultura escolar. Pero, también se necesita que se mejore las condiciones operativas que asegure la seguridad y salubridad, así como gestionar de manera transparente de los monetarios, con el propósito de optimizar el comportamiento organizacional en lo referencia a la conducta individual.

Portocarrero (2022) elaboró la tesis *La gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021* en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. El propósito de este estudio fue examinar la relación entre la administración de los directivos y el rendimiento de los docentes. Esta investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo y se clasifica como un estudio de tipo básico o puro, utilizando un diseño descriptivo-correlacional. Se llevó a cabo en 19 instituciones educativas y se utilizó una población no probabilística compuesta por 61 docentes. Los resultados revelaron que los componentes de liderazgo pedagógico, gestión institucional y calidad educativa se califican como nivel superior, al igual que la dimensión de desempeño docente. Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre las variables en estudio.

Mamani (2020) elaboró la tesis *Desarrollo de competencias profesionales de los docentes y su influencia en la cultura escolar de la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Nivel de Educación Secundaria - Tacna, 2017* en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Por lo tanto, el objetivo central de esta investigación consistió en analizar de qué forma la adquisición de competencias profesionales por parte de los docentes incide en la cultura escolar. El tipo de investigación fue básica y el nivel explicativo. El diseño de la investigación fue no experimental y transeccional. Así mismo, fue explicativo - causal. La muestra incluyó a 55 docentes nombrados. Se concluyó que el desarrollo de competencias profesionales de los docentes se encuentra en un nivel

regular (41,8 %) y bajo (30,9 %), por lo que influye en la cultura escolar, ya que se encuentra en un nivel regular (52,7 %). Asimismo, de acuerdo al coeficiente de correlación de Rho Spearman, es 0,896 el desempeño docente. Al respecto, es indudable que los docentes deben priorizar sus competencias para desarrollar una adecuada gestión directiva que incluya una adecuada cultura escolar, pero se puede conseguir si la plana directiva realiza una correcta planificación curricular, con la participación de los actores educativos, sobre todo los docentes, quienes deben reflexionar sobre su comportamiento individual para generar una adecuada conducta grupal.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión directiva

2.2.1.1. Teorías

La dirección ejecutiva, fundada en la teoría de las contingencias, respaldada por Mintzberg, sostiene que la gestión de una organización puede variar significativamente. Cada entidad opera de manera singular, lo que implica que la efectividad en la aplicación de las prácticas administrativas depende de las circunstancias que surgen tanto en su entorno interno como externo. Para el enfoque de la teoría de la contingencia, todo es relativo. Entonces, es evidente que los miembros de las áreas operativas conozcan de manera adecuada las técnicas administrativas, para que se optimice la gestión administrativa y directiva.

Los objetivos de las organizaciones no se pueden lograr porque las condiciones ambientales cambian y afecta el desarrollo de la gestión que oriente a que se cumpla la misión organizacional.

Es necesario comprender los diversos enfoques de la gestión educativa, existen ciertos enfoques, siendo los siguientes:

Primer enfoque. Relacionado a la gestión por procesos, que se fundamente en la existencia de diversos procedimientos en torno a la gestión, el cual considera a los actores educativos, recursos y actividades, lo que coadyuva a que se inserte una red, donde son intervenidas por aspectos particulares establecidas por la organización, a nivel institucional, pragmática y política que tienen influencia en el desempeño pedagógico de los docentes dentro de una organización educativa.

Segundo enfoque. Relacionado con la gestión por especialidad, planteado a partir de los componentes que la integran, que hacen que se diferencie de otras entidades. Al respecto, Iguñiz y Salazar (2015) indican que las escuelas son ambientes con mucha diversificación y se manifiestan en heterogéneos modelos educativos, como por ejemplo, se da una comunidad donde se interacciona los diferentes actores, como los padres.

Tercer enfoque. La gestión por cotidianidad, que se fundamenta en que se necesita que se aproxime a la escuela, que se parta de lo cotidiano y se enlace por procedimientos particulares de accionar social. Por tanto, Buitrago (2018) manifestó que, en este enfoque, se consigue que se estructure o se ordene de forma de existencia escolar, que no se encuentran condicionadas por normativas, sino solo porque coexisten de un orden entre apariencias técnico pedagógicas, administrativas y laborales.

Para la evaluación de la gestión directiva, se considera la norma técnica, que permite la evaluación del desempeño de los directivos de educación básica, por lo que propone tres dimensiones, que valoran el liderazgo de los directivos con relación a su gestión escolar (MINEDU, 2020). Por tanto, se hace la descripción de la indicada propuesta:

El MINEDU (2020) es responsable de que se haga seguimiento a la planificación curricular, al monitoreo de la práctica docente cuando los docentes se encuentren dictando la clase; asimismo, se haga de manera eficaz el acompañamiento. Al respecto, para que se elabore el currículo de estudios es preponderante que haya coordinación y un trabajo

colaborativo de los docentes, con el fin de que desarrollen un buen trabajo, previa capacitación, todo ello para brindar un servicio de calidad a los estudiantes.

El segundo componente es la cultura escolar, la cual está fundamentado en la participación activa de la comunidad educacional. El componente es la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales. Al respecto, la plana directiva debe priorizar la seguridad y salubridad, que se gestione de forma adecuada los recursos educativos, que la matrícula sea oportuna y de acuerdo a normas y que el uso de los recursos monetarios sea transparente.

Según el MINEDU (2020), la seguridad y la salud en las instituciones educativas se refieren a una adecuada administración de los recursos educativos, la gestión de la matrícula y la garantía del acceso a una educación de alta calidad, además de la transparencia en la gestión de los recursos financieros. Al respecto, es necesario que haya una coordinación entre la plana directiva y los docentes para que mejore la seguridad y salubridad de la institución materia de estudio.

2.2.1.2. Definición de gestión directiva

Asimismo, Butrón (2020) definió a la gestión directiva como una agrupación de procedimientos que involucra los procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales para que se logre los objetivos de la organización educativa, en este caso; el líder debe poseer diferentes competencias para dirigir de manera eficiente y eficaz.

2.2.1.3. Elementos de la gestión directiva

- a) **Procesos pedagógicos.** Los procesos pedagógicos son actividades que se deben desarrollar de acuerdo a normas y directivas internas que involucre el desarrollo de: planificación curricular, monitoreo del trabajo docente en el aula, acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, y seguimiento de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2022).

- **Planificación curricular**

Es parte integrante del planeamiento educativo la planificación curricular, que es proceso mediante el cual se define los objetivos generales que los estudiantes deben conseguir dentro de cada nivel y modalidad del sistema educativo. Se definen los criterios de acuerdo a los objetivos para la selección y organización de los objetivos específicos, contenidos, actividades y evaluación. Al respecto, es preponderante que los docentes basados en las normas y directivas internas desarrollen de manera adecuada la planificación curricular con el objetivo de que se logre un aprendizaje significativo de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2022).

- **Monitoreo del trabajo docente en el aula**

Para el desarrollo del monitoreo del trabajo docente, se ejecuta con la utilización de un instrumento basado en el marco del buen desempeño docente con el objetivo de contar con información de su desempeño a la planificación, la mediación y evaluación al aprendizaje. Para ello, se hace diferentes acciones, como la observación de manera permanente de la práctica pedagógica del docente en interacción con los estudiantes, se registra las evidencias de la práctica docente de manera objetiva, literal y descriptiva, entre otros (Ministerio de Educación, 2022).

- **Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente**

Cuando el equipo directivo y los coordinadores pedagógicos brindan apoyo y orientación a la mayoría de los participantes en el proceso educativo para mejorar su práctica pedagógica, es esencial que comiencen por realizar una reflexión crítica tanto sobre la enseñanza como sobre los resultados del aprendizaje. Esto incluye la autoevaluación, el monitoreo, la coevaluación y el trabajo colaborativo. Entre las estrategias de apoyo, se encuentran la observación de clases, las pasantías, la retroalimentación de colegas y la colaboración en grupos de aprendizaje conjunto. Al respecto, es crucial que los docentes sientan que no lo abandona y cualquier actividad en bien de la escuela y sus alumnos.

Es importante destacar que el equipo directivo y los coordinadores pedagógicos deben desarrollar un plan detallado para abordar y fortalecer las necesidades de formación de los docentes. Este plan debe incluir acciones específicas y herramientas que permitan realizar un seguimiento de los avances y los compromisos de mejora en áreas como la enseñanza y el aprendizaje, así como la atención a la diversidad y la inclusión educativa. Al respecto, es fundamental el acompañamiento porque permite optimizar la gestión pedagógica de los docentes sobre todo en base a los instrumentos de gestión educativa que garantice un despliegue laboral docente con impacto favorable en la formación de los estudiantes; por ello, la plana directiva debe desarrollar programas de capacitación permanente (Ministerio de Educación, 2022).

- **Seguimiento de los aprendizajes**

Es una forma de observar a los estudiantes mientras se transforman de receptores de actividades educativas a usuarios activos de sus nuevas habilidades y conocimientos hasta convertirse en agentes dinámicos de cambio en su entorno. En este sentido, es importante monitorear el aprendizaje; para ello, deben utilizar herramientas y métodos apropiados para monitorear el aprendizaje y la dirección de la escuela debe ser un consejo de alto nivel que beneficie a los actores internos como los docentes y sobre todo los estudiantes (Ministerio de Educación, 2022).

- b) **Cultura escolar.** La cultura escolar implica la participación de la comunidad educativa, el clima y convivencia escolar, que tiene como propósito mejorar la gestión escolar que finalmente beneficie a los grupos de interés interno, en este caso los estudiantes (García, 2020).

- **Participación de la comunidad educativa**

Hace referencia a que en el ente educativo debe haber los espacios de participación democrática y organización de la institución educativa o programa educativo, donde se promueva las relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa, como el CONEI, la APAFA, el Municipio escolar, entre otros. El director,

junto con el Comité de Bienestar, promueve la participación de los estudiantes en diferentes tipos de eventos, como juegos florales (Ministerio de Educación, 2022).

- **Clima escolar**

El clima escolar es la agrupación de condiciones escolares propias de un ente educativo, conformado por las relaciones interpersonales, el aprendizaje y la enseñanza, el ambiente de la institución, el sentido de la seguridad, el equipamiento, el mobiliario, en otras palabras, para el funcionamiento de la entidad educativa debe haber adecuadas condiciones operativas indispensables para el funcionamiento de la institución educativa. Al respecto, es esencial que todos los integrantes de la organización tengan una visión compartida de lograr los objetivos del aprendizaje; para ello, la organización escolar brinda un buen clima escolar; pero, también hace falta que todos los miembros tengan inteligencia emocional (Ministerio de Educación, 2022).

- **Convivencia escolar**

Es la calidad en la agrupación de relaciones que son implantadas entre los integrantes de una entidad educativa, como los profesores, estudiantes, personal administrativo, entre otros. La finalidad de la convivencia escolar es la motivación y creación de armoniosas relaciones entre los miembros del ente educativo, eliminando toda forma de violencia y discriminación contra los estudiantes. Al respecto, es fundamental que se fortalezca la convivencia escolar, entonces requieren que pongan de su parte todos los miembros de la entidad deben promover que la interacción de los estudiantes sea cooperativo y colaborativo, con la finalidad de que se desarrolle actividades positivas que beneficien el fortalecimiento de la convivencia (Ministerio de Educación, 2022).

- c) **Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales.** La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales es la agrupación de actividades que incluye la seguridad, salubridad, matrícula, preservación del derecho a la educación y gestión transparente de los recursos financieros, con el propósito de optimizar el éxito escolar.

- **Seguridad y salubridad**

La seguridad se define como la condición en la que no existen amenazas ni situaciones que puedan causar daño físico, psicológico o material a las personas y a la sociedad en su conjunto. Todas las acciones de mantenimiento a la infraestructura educativa deben garantizar condiciones de seguridad y salubridad. Asimismo, la salubridad es la agrupación de los servicios relacionados con la protección y conservación de la salud pública. Conjunto de los servicios relacionados con la protección y conservación de la salud pública.

- **Gestión de recursos educativos**

Hace referencia a la recepción de recursos y materiales educativos, almacenamiento de los mismos, entre de recursos y materiales educativos, inventario de recursos y materiales educativos, así como registro de recursos y material educativo (Ministerio de Educación, 2022).

- **Matrícula y preservación del derecho a la educación**

El proceso de matrícula está regulado por el Ministerio de Educación RM. Nro. 447-2020- MINEDU, el proceso regular de matrícula se realiza en el trimestre previo al inicio de clases, puede ser la matrícula de manera presencial y/o remota. Las solicitudes se tramitan de forma masiva, en un mismo momento todas las solicitudes que se presenten. De manera individual, cada solicitud es atendida por separado. Los entes educativos públicos y privados están prohibidos de todo acto de discriminación, o trato diferenciado no justificado, contra un estudiante, o contra su representante legal, que prohíba el desarrollo del proceso de matrícula, por cualquier índole (Ministerio de Educación, 2022).

Gestión transparente de los recursos financieros

Hace referencia cuando en el ente educativo planifican y controlan los recursos financieros del ente educativo; por ello, deben utilizarse con responsabilidad tales recursos (Ministerio de Educación, 2022).

2.2.1.4. Gestión directiva en las entidades educativas públicas

En el contexto global, es evidente que los diferentes organismos internacionales procuran conseguir la mayor calidad de la gestión institucional de las entidades educativas; por tanto, se hace crucial que se haga una reflexión sobre la responsabilidad en la gestión educativa donde se priorice los grupos de interés interno y externo; entonces, es un hecho que se debe desarrollar la gestión directiva de forma extraordinaria y prioritaria en lo referente a los procesos pedagógicos, específicamente en la planificación curricular, fortalecimiento de la labor docente; así como desarrollar un buen acompañamiento a los docentes y, en cuanto a los aprendizajes, hacer un seguimiento permanente para generar confianza ante los padres de familia y los propios estudiantes y asegurar de esta manera un gran comportamiento organizacional (García, 2020).

2.2.1.5. Importancia de la gestión directiva

La gestión directiva es importante, debido a que contribuye a mejorar la calidad del desempeño institucional que implica un buen comportamiento organizacional reflejado en el comportamiento individual y grupal; sin embargo, se debe priorizar que tal desempeño debe ser más humana y se debe lograr diseñando nuevas políticas y proyectos educativos, que se logrará cuando trabajen de forma colaborativa con responsabilidad conjunta para conseguir la misión organizacional educativa (García, 2020).

2.2.1.6. El rol de la plana directiva en cuanto a la gestión directiva para la eficiencia del comportamiento organizacional

En este mundo actual, cada vez hay cambios en el rol de la plana directiva que se debe enfocar a liderar procesos innovadores en los procesos pedagógicos, con una adecuada gestión del conocimiento. Asimismo, los líderes educativos en las organizaciones escolares deben tomar adecuadas decisiones que prioricen la mejora continua sobre todo de sus recursos humanos y del proceso de enseñanza aprendizaje; para ello, deben priorizar la inversión del tiempo y de recursos financieros para el fortalecimiento de capacidades de la plana directiva y de docentes con el propósito de asegurar la dinamización de la gestión institucional basado en un buen comportamiento organizacional, para lo cual debe existir un buen manejo eficiente y consistente de los recursos (Bermejo y Bermejo, 2021).

2.2.2. Comportamiento organizacional

2.2.2.1. Teoría

Las preponderantes teorías, son las siguientes:

Clásica. Esencialmente, se fundamenta en la estructura de la organización, que califica a través de las diferencias de los puestos de trabajo. No dota de relevancia al factor humano.

Administración científica. Esta teoría trata de estudiar cada uno de los procesos y estandarizarlos. Complementario a esto, también propone una selección del personal con la finalidad de conseguir una mayor productividad y la reducción de la cantidad de errores cometidos. Es fundamental para que la organización tenga resultados exitosos, cuente con recursos humanos que tengan iniciativa y se identifiquen con su organización, porque se requiere que tengan una conducta individual sólida, es decir, que demuestren responsabilidad en su desempeño docente y en su desempeño directivo, que posean valores éticos, que muestre actitudes asertivas

Relaciones humanas. Propone el análisis de la situación del personal y darles la preponderancia que requieren. De esta forma, se indica por primera vez a la motivación y las condiciones de trabajo de los colaboradores (Robbins y Judge, 2009).

Sistemas. Se fundamenta en la configuración de sistemas que permite que se optimice los procesos mediante su estandarización. Dichos sistemas deberán de ser flexibles para que se adapten a los cambios.

Contingencia: Su estudio se basa en que en ninguna organización existe nada fijo y seguro. Por esta razón, la situación puede cambiar de forma radical en cualquier momento y hay que estar preparado para ello (Robbins y Judge, 2009).

2.2.2.2. Definición

Analiza cómo los trabajadores, equipos y la configuración organizativa operan, contribuyendo a la selección de un estilo de gestión óptimo que se ajusta a los empleados y satisfaga sus requerimientos de manera más eficiente. El comportamiento organizacional consiste en evaluar cómo se comportan las personas, grupos o estructuras de un ente económico y de qué forma le afectan (Robbins y Judge, 2009).

Uno de los principales propósitos del estudio del comportamiento organizacional consiste en aplicar las ideas adquiridas para mejorar el desempeño y operatividad de la entidad.

2.2.2.3. Importancia del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es relevante para que se mejore la calidad del servicio educativo; por ello, es preponderante que haya una adecuada gestión directiva que incluye la optimización de adecuados procesos pedagógicos, una sólida cultura escolar, así como una óptima gestión de las condiciones operativas y de recursos; por consiguiente, los directivos deben ejercer un buen liderazgo efectivo para impedir que la

organización pueda desestabilizarse; en suma, si se mejora el comportamiento organizacional, que incluya una positiva conducta individual, grupal y una correcta estructura organizacional coherente a la misión organizacional, entonces se optimiza la calidad del servicio (García, 2020).

2.2.2.4. Elementos del comportamiento organizacional

- a) **Comportamiento individual.** Robbins y Judge (2009) especificaron que las actitudes de las personas tienen su base en tres elementos fundamentales: el aspecto cognitivo, que posibilita la capacidad de analizar, evaluar y emitir juicios acerca de un evento o fenómeno ocurrido en la organización; el componente afectivo, que provoca la evocación de emociones, ya sea de satisfacción o de preocupación, y el aspecto conductual, que estimula la intención de las personas para llevar a cabo una tarea de manera eficaz. Todo es crucial para el éxito organizacional, pero los individuos deben contar con valores, positivas actitudes y alto nivel de responsabilidad, así como el compromiso laboral.

El desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. Por lo tanto, el comprender la conducta de la persona es crucial para una administración eficiente (Robbins y Judge, 2009).

La teoría de la motivación sustenta en cómo se produce y se detiene la conducta personal. Con respecto a la complejidad de la motivación, los gerentes deben tratar de comprenderla. Un sistema de incentivos puede influir de manera significativa en el rendimiento de la persona. La administración puede usar incentivos para atraer empleados calificados a la organización y, de esta manera, se podrá conseguir el logro de la misión organizacional. Como son evaluaciones de desempeño, aumentos, cheques y bonos, son aspectos preponderantes del sistema de incentivos, pero no son los únicos.

- **Responsabilidad**

Ética y responsabilidad: las personas deben observar una conducta encuadrada en un código de ética y de responsabilidad solidaria. Los entes económicos requieren personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas (Gilli, 2017).

- **Valores**

Conforman convicciones esenciales los valores a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso (Gilli, 2017).

Incorporan un componente de juicio que abarca las opiniones personales sobre lo que se considera correcto, beneficioso o preferible. Estos valores poseen aspectos relacionados tanto con su sustancia como con su grado de importancia.

- **El atributo de contenido**

El atributo de contenido establece que es preponderante una manera de conducta o estado de la existencia. Especifica el atributo de intensidad qué tan esencial es. Cuando se ordenan, en términos de intensidad, los valores de una persona se consiguen en el sistema de valores. Todos tienen una jerarquía para ellos, que representa el sistema de valores y hace que se haga la identificación según la importancia relativa que se asigna a valores, tales como placer, libertad, respeto de sí mismo, obediencia, honestidad, e igualdad.

- **Actitudes**

Las actitudes son enunciados de evaluación que pueden ser positivos o negativos hacia los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo.

Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud positiva hacia el trabajo (Gilli, 2017).

Con respecto a las principales actitudes hacia el trabajo, la mayor parte de los estudios en el comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional (Bermejo y Bermejo, 2021).

Unas cuantas actitudes más solicitan la atención de los investigadores, inclusive el apoyo organizacional que perciben y la dedicación de los empleados; también se estudian estas en forma breve (Bermejo y Bermejo, 2021).

- **Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo se define como una evaluación positiva de las características propias del trabajo, lo que resulta en una sensación positiva hacia el mismo. Cuando una persona experimenta una alta satisfacción en el trabajo, experimenta sentimientos positivos en relación con su empleo, mientras que una persona insatisfecha tiende a experimentar emociones negativas con respecto a su trabajo. Al respecto, es fundamental que la plana directiva motive a los colaboradores, le brinde las condiciones ambientales, ergonómicas y físicas, para que se sienta muy bien y comprometidos con el trabajo; entonces, es tan necesario y crucial que se desarrolle una adecuada gestión directiva que involucre la práctica de los valores, y tener competencias en el desarrollo de propuestas de mejora que asegure los buenos procesos de aprendizaje, que implique una satisfacción; por otro lado, debe promoverse la activa participación de los integrantes de la comunidad educativas (Bermejo y Bermejo, 2021 y Chiavenato, 2017).

- **Involucramiento en el trabajo**

Este mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella (Chiavenato, 2017).

Los colaboradores que poseen un alto nivel de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y, demuestran que les interesa desarrollar tal labor de manera reflexiva y correcta. El personal toma decisiones sobre sus funciones para desarrollarlos de manera adecuada, consideran que influyen en el ambiente de su trabajo con la tarea realizada y asumen que tienen autonomía en lo que hacen porque tienen las competencias suficientes; entonces, se determina que a mayor involucramiento en el trabajo y la facultad de decisión de manera psicológica mayor será la responsabilidad con la organización, mediante el buen desempeño laboral; así como también tal involucramiento hará que haya menor ausentismo y tasas de renuncia (Chiavenato, 2017).

- **Compromiso organizacional**

Es el grado en que un empleado o colaborador demuestra su identificación con una organización en particular y las metas de esta y desea mantener su relación con ella. Por tanto, el involucramiento en el trabajo significa que debe haber identificación con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Bermejo y Bermejo, 2021).

- b) **Comportamiento grupal.** También son sólidos motivos fuertes que afectan la realización organizacional, el entono grupal y la incidencia interpersonal:

Comportamiento de grupo: Por la acción administrativa y los esfuerzos individuales son formados los grupos. Los gerentes generan grupos de trabajo para que se ejecute tareas y deberes determinados (grupos formales), los grupos también se forman como efecto de las conductas de los empleados (grupos informales) se desarrollan en torno a intereses comunes y de organización (Bermejo y Bermejo, 2021).

Cabe indicar que cada grupo desarrolla una agrupación de propiedades, a que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, que incluyen una estructura, roles, coherencia, normas y procesos. Al respecto, es fundamental que los diferentes grupos compartan objetivos comunes para lograr cumplir la misión organizacional; entonces, es

preponderante que tengan habilidades personales e interpersonales de manera óptima y poseen una sólida cultura organizacional.

Esencialmente, el grupo genera su propia cultura. Como resultado, los grupos pueden cooperar o competir con otros grupos y la competencia intergrupala puede llevar al conflicto. Se puede dar el caso que el conflicto que se puede dar entre grupos es bueno; sin embargo, puede afectar a la organización si se da con frecuencia; entonces, es fundamental que los grupos tengan sentido de pertenencia y cumplan el código de ética; también, es indudable la necesidad de la plana directiva debe ejercer un buen liderazgo efectivo que asegure una motivación a los grupos de interés interno (Bermejo y Bermejo, 2021).

Los integrantes de una organización demuestran conductas que sumados resulta un comportamiento grupal. Cabe referir que el grupo de trabajo es el medio esencial, para que coordinen y logren las metas organizaciones. El estudio de la conducta grupal en las organizaciones es de mucha relevancia, porque permite conocer y analizar la dinámica grupal, las relaciones interpersonales entre los trabajadores, el nivel de comunicación, la cooperación y la capacidad para solucionar conflictos (Ronco, 2018).

Para Robbins y Judge (2009), hay grupos formales e informales. Los grupos formales son aquellos que determinan la estructura del ente económico, en los grupos formales los comportamientos se establecen para que se cumplan las metas organizacionales. Pero, cabe indicar que los grupos no formales son alianzas que, de manera formal, no están estructuradas ni determinadas por la organización. En los grupos formales, el comportamiento de los colaboradores se rige en función a normas de apariencia, desempeño y asignación de recursos, y en función a las metas organizacionales (Ronco, 2018).

Los grupos formales se clasifican en grupo de mando, que por el organigrama del ente organizacional está definido, en el cual un trabajador reporta de forma directa a un jefe inmediato. Además, se tiene el grupo de tarea, que despliegan específicas tareas;

grupo de interés que se organizan según tareas o interés comunes y, para concluir en el grupo amistoso, donde las personas que la integran tienen una o más características en común, como la edad, sexo, edad, deporte, preferencias, gustos, entre otros. Las personas se agrupan debido a que buscan seguridad para sentirse protegidos y fuertes, buscan estatus debido a que requieren el reconocimiento de los demás, mejoran su autoestima al ser aceptados, tratan de lograr mediante la acción grupal y consideran que, con el trabajo de equipo, podrán conseguir las metas establecidas por la organización (Ramos, 2015).

El desempeño de un grupo de trabajo está en función de lo que hace cada uno de sus integrantes. El desempeño de un equipo incluye los resultados personales y lo que se llama el producto de trabajo colectivo (Ramos, 2015).

- **Habilidades de liderazgo**

El liderazgo se describe como la capacidad de guiar a un grupo hacia la realización de una visión o el logro de objetivos. La fuente de esta influencia puede ser oficial, como la que proviene de una posición de autoridad en una estructura organizativa. Es indudable, que los gestores educativos deben demostrar habilidades de liderazgo que coadyuvará a desarrollar una adecuada gestión directiva que incluye una sólida cultura escolar (Lazzati, 2018).

Es fundamental que los puestos directivos deben ejercer autoridad de manera formal y debe demostrar un rol de liderazgo solo, debido a la posición que tiene en la organización. Merece resaltar que el liderazgo es necesario que se desarrolle de forma ética y transparente, para que se cumpla de forma adecuada los procesos pedagógicos, así como las condiciones operativas, y la entrega de recursos a los docentes. Cabe indicar que las organizaciones requieren liderazgos fuertes y administración sólida para que se consiga óptima eficacia en los diferentes procesos. En el contexto actual, se necesita líderes que desafíen el *status quo*, para que todo el grupo desplieguen sus funciones con el propósito de logros de la visión institucional. Al respecto, es indispensable que las autoridades municipales deben poseer habilidades de liderazgo para conducir o dirigir las

actividades de la organización para que se logre los objetivos de la gestión escolar, cumpliendo de las normas de manera cabal; todo ello con la finalidad de que se asegure una adecuada conducta individual, que cada integrante demuestre responsabilidad administrativa, directiva y académica, según corresponda, y demostrar actitudes favorables (Lazzati, 2018).

- **Comunicación**

La comunicación desempeña cuatro funciones clave en el contexto de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. Al respecto, toda organización, en este caso, escolar requiere fluidez en la comunicación; para ello, se requiere que los grupos de interés interno posean competencias comunicativas que incluye las habilidades comunicativas, que coadyuve a la mejora de la fluidez de la comunicación. Para ello, se hará necesario que se promueva una cultura de comunicación para la mejora del éxito de la gestión escolar, sobre todo de los procesos pedagógicos.

La comunicación actúa de diferentes maneras para el control de comportamiento de los colaboradores. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un colaborador que genera (quien hace que se vea mal el resto del grupo), se están comunicando de manera informal con él y controlando su comportamiento (Gilli, 2017).

La comunicación impulsa a la motivación, que tanto los de la plana directiva deben desarrollar para motivar a los colaboradores o los empleados; por ejemplo, si los colaboradores hacen bien su trabajo, entonces el jefe inmediato le hace notar mediante una comunicación que se está desempeñando bien; pero, también puede hacerlo de manera óptima. Para muchos empleados, la fuente esencial de interacción social es su grupo de trabajo. La comunicación se da en el contexto grupal, es un preponderante mecanismo fundamental, mediante el cual los colaboradores manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para que las personas se manifiesten de manera emocional sus sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales (Ronco, 2018).

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para que se facilite la toma de decisiones. Brinda la información que las personas y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para la identificación y evaluación de las alternativas de selección (Ronco, 2018).

- **Toma de decisiones**

Toma de decisiones individual: La toma de decisiones es fundamental en el contexto educativo; sin embargo, para ello se debe contar con información sólida de un tema. Entonces, debe tener en cuenta un modelo racional de toma de decisiones que asegure la solución satisfactoria de algún problema (Gilli, 2017).

- c) **Estructura organizacional.** Aborda la exploración de las distintas configuraciones estructurales presentes en las organizaciones y su influencia en las disposiciones mentales y acciones de los individuos que forman parte de dichas organizaciones. Determina la manera de las tareas de trabajo, la estructura de la organización, donde dividen, agrupa y coordinan en la especialización del trabajo, la línea de mando, la centralización y descentralización, la formalización, entre otros (Gilli, 2017).

- **Ambiente físico**

Es la agrupación de componentes materiales que forman parte del medio en la que se desenvuelven las personas, en este caso, en un contexto laboral donde se relaciona con la productividad. Se considera la iluminación y otras condiciones de trabajo para representar dicho ambiente físico (Bermejo y Bermejo, 2021).

- **Recursos**

Considera los recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos, entre otros (Lazzati, 2018).

- **Cultura organizacional**

Hace referencia a un sistema de significado que los integrantes de una organización comparten, el cual diferencia a una organización de los demás. Es un examen o evaluación más cercana este sistema de significado que se comparte, una aglomeración de atributos claves que la organización valora (Lazzati, 2018).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Competencia

La competencia se concibe como una complicada estructura de atributos indispensables para el desempeño en específicas situaciones, tales como conocimiento, valores, actitudes, habilidades y las tareas a desempeñar en la práctica directiva (Chiavenato, 2017).

2.3.2. Comportamiento organizacional

Es el efecto que las personas, grupos y estructura tienen acerca de la conducta dentro del ente organizativo, con el propósito de que se aplique dicho conocimiento para que se mejore la efectividad de las organizaciones (Gilli, 2017).

2.3.3. Gestión

Es la capacidad de que se genere una adecuada relación entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores (Bermejo y Bermejo, 2021).

2.3.4. Organización

Es una agrupación de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para que se consiga un común propósito (Chiavenato, 2017).

2.3.5 Profesor

Es el agente fundamental del proceso educativo, coadyuva de manera eficaz en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano (Ley, 28044, Ley General de Educación, Art. 56, 2003).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se considera de tipo básica, ya que busca la ampliación y elevar el nivel de profundidad de teoría y conceptos sobre las variables de estudio en un contexto de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos (Carrasco, 2019).

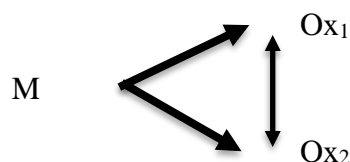
3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional. Al respecto, Caballero (2014) refiere que tal nivel implica medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto de la realidad.

3.1.3. Diseño de investigación

De acuerdo a Carrasco (2019), el diseño de la investigación es no experimental, debido a que se examina el fenómeno que ya se suscitó. El estudio es transeccional, pues se evaluó el fenómeno que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

X_1 = Variable 1: Gestión directiva

X_2 = Variable 2: Comportamiento organizacional

3.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Identificación de las variables

Variable 1: Gestión directiva

Variable 2: Comportamiento organizacional

3.2.2. Caracterización de las variables

La siguiente tabla muestra las variables, definición operacional, dimensiones o indicadores, tipo de variable según su valor final y escala de medición.

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable	Escala de medición
Gestión directiva	La gestión directiva se evalúa por los procesos pedagógicos, la cultura escolar, y la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales.	Procesos pedagógicos	Planificación curricular	Categorica Ordinal	Ordinal Adecuada Regular Inadecuada
			Monitoreo del trabajo docente en aula		
			Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes		
		Seguimiento de los aprendizajes			
Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa				
	Clima escolar				
	Convivencia escolar				
Gestión de las condiciones operativas	Seguridad y salubridad				
	Gestión de recursos educativos				

		y de recursos institucionales	Matrícula y preservación del derecho a la educación		
			Gestión transparente de los recursos financieros.		
		Conducta individual	Responsabilidad		
			Valores		
			Actitudes		
Comportamiento organizacional	El comportamiento organizacional se evalúa mediante la conducta individual, conducta grupal y la estructura organizacional.	Comportamiento grupal	Habilidades de liderazgo	Categoría Ordinal	Adecuada Regular Inadecuada
			Comunicación		
			Toma de decisiones		
		Estructura organizacional	Ambiente físico		
			Recursos		
			Cultura organizacional		

Nota. La presente tabla presenta la operacionalización de variables.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Unidad de análisis

La unidad de estudio son los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

3.3.2. Población

La unidad de estudio estuvo conformada por los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, de nivel primario y secundario, siendo un total de 61.

Tabla 1

Determinación de la población

Nivel escolar	Cantidad de docentes (N)
Nivel primario	27
Nivel secundario	34
Total	61

Nota. Tomado del Compendio Estadístico – UGEL Tacna (2021).

3.3.3. Muestra

Tamaño de muestra. Se obtuvo después de aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ_0^2 pq}{(N-1)E^2 + Z_0^2 pq}$$

Tabla 2*Determinación de la muestra*

Nivel escolar	Cantidad de docentes	Estratos ni	Muestra
Nivel primario	27	$(27/61)*53$	23
Nivel secundario	34	$(34/61)*53$	30
Total	61	53	53

Nota. Tomado del Compendio Estadístico – UGEL Tacna (2021).

N = Población	: 61
Z = Confianza Estadística 95 %	: 1,96
p = Probabilidad éxito / fracaso	: 0,5
E = margen de error	: 0,05
n = 53	

Cabe indicar que la muestra se ha obtenido del compendio estadístico que se encuentra en la página web de la UGEL.

Técnica empleada para la selección de la muestra. Para la determinación de la muestra de docentes, se aplicó el muestreo probabilístico de tipo estratificado aleatorio. Probabilístico, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos y los resultados obtenidos de esa muestra servirá para generalizar a toda la población (Hernández et. al. 2010). El muestreo tipo estratificado aleatorio consiste en estratificar los grupos por docentes, es decir, según los grupos que tiene cada docente y según la proporción obtenido anteriormente, el cual se multiplicará por la muestra y así obtener la muestra de cada estrato.

Dando lugar a que la muestra está formado por 23 docentes del nivel primario y 30 docentes del nivel secundario, dando así un total de la muestra de 53 docentes, como se muestra en la tabla anterior.

Después de calcular el tamaño de la muestra (53), se aplicó el muestreo probabilístico, estratificado de tipo afijación proporcional, la cual consiste en distribuir el tamaño de la muestra entre los estratos, según su tamaño (Bejarano, Mormontoy y Tipacti, 2006). La población está dividida en dos sub grupos de acuerdo al nivel escolar, ya que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población de docentes de cada nivel educativo.

El cálculo del estrato de proporción

$n_h =$ Tamaño de la muestra que se seleccionara del estrato h

$n_h = (N_h/N) * n$

$n_1 =$ Docentes del nivel primario

$n_1 = (27/61) * 53$

$n_1 = 23$

$n_1 =$ Docentes del nivel secundario

$n_1 = (34/61) * 53$

$n_1 = 30$

Luego de utilizar muestreo estratificado de tipo afijación proporcional, la muestra está formado por 23 docentes del nivel primario y 30 docentes del nivel secundario. Los cuales, fueron seleccionados aleatoriamente, dando a todos los docentes encuestados la probabilidad de ser elegidos para integrar la muestra, dando así un total de la muestra de 53 docentes, como se muestra en la tabla anterior.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Encuesta. En el presente estudio, se aplicó la encuesta dirigida a los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, para evaluar la gestión directiva y el comportamiento organizacional.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario. En el presente trabajo de investigación, se aplicó el cuestionario, dirigido a los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, para evaluar la gestión directiva y el comportamiento organizacional.

- **Validez a juicio de expertos.** Se realizó a opinión de los expertos, quienes valoraron la pertinencia, relevancia y claridad, de los ítems del instrumento, según anexo.
- **Confiabilidad del instrumento.** Para determinar la confiabilidad del instrumento, se ejecutó una prueba piloto a una muestra representativa y estos datos fueron procesados en el SPSS, aplicando el método de consistencia interna Alfa de Cronbach, según anexo.

3.5. ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- Primero, se tuvo una entrevista con el director de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, para solicitarle autorización para aplicar el instrumento a los docentes.
- Se utilizó fuentes primarias y secundarias, para enriquecer el estado situacional de las variables de estudio.
- Una vez aplicado el instrumento, se procesó la información en el software estadístico SPSS 25.
- Se analizó la información y se determinaron los resultados, que permitieron comprobar las hipótesis.

3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se procesó los datos primeramente en una hoja Excel y será trasladado al paquete estadístico SPSS versión 25.0, para el tratamiento de datos en español.

Se utilizó las tablas de frecuencia y figuras para verificar el comportamiento de las variables en estudio. Posteriormente, se realizó la prueba de la normalidad para determinar la distribución de la muestra, que permitió determinar la prueba estadística a aplicar. Finalmente, para demostrar la hipótesis general y específicas, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, prueba que evalúa la relación entre dos variables. Al respecto, Caballero (2014) refiere que la contrastación de hipótesis es una comparación de agrupación de datos de la realidad con los de un marco referencial o patrón comparativo con el fin de explicar o predecir otras agrupaciones de datos sobre el problema.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Análisis de la variable 1: gestión directiva

Tabla 3

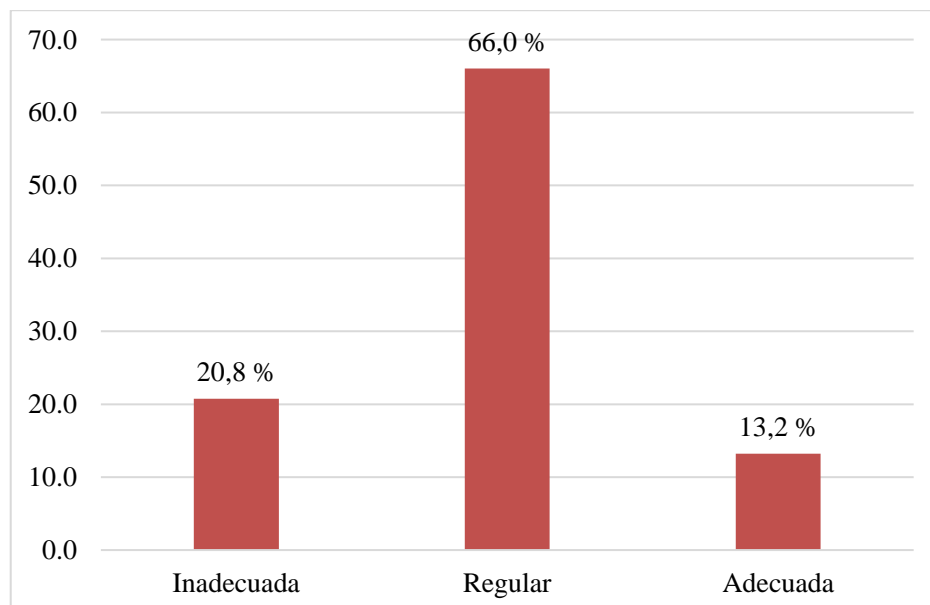
Gestión directiva

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	11	20,8	20,8
Regular	35	66,0	86,8
Adecuada	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 1

Gestión directiva



Nota. La figura muestra la frecuencia de la gestión directiva. Fuente: Tabla 3.

La tabla y la figura muestran los resultados de la variable gestión directiva en sus diferentes categorías: inadecuada (20,8 %), regular (66,0 %) y adecuada (13,2 %).

En consecuencia, se nota que la entidad educativa desarrolla la gestión directiva en cuanto a los procesos pedagógicos de manera regular y, sobre todo, la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales.

Dimensión: Procesos pedagógicos

Tabla 4

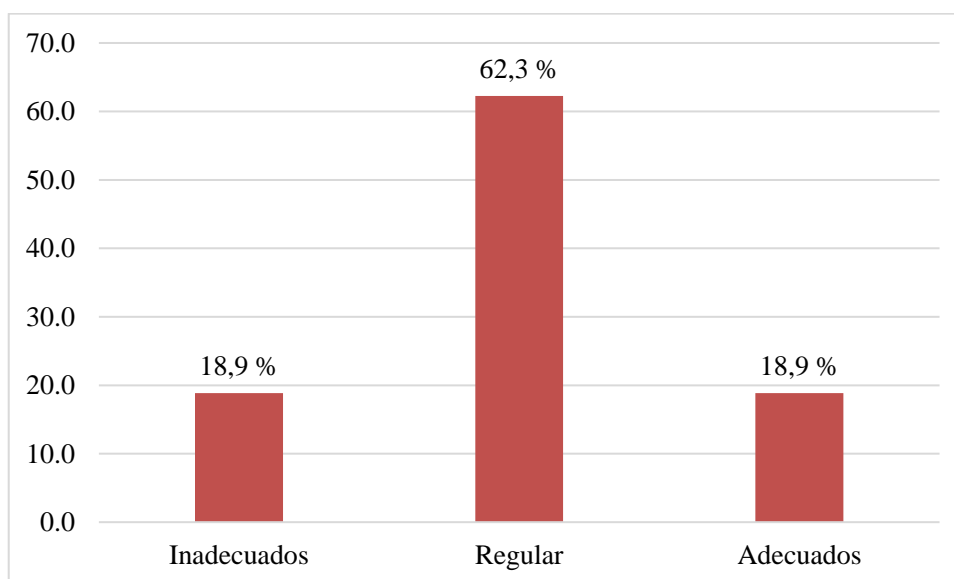
Procesos pedagógicos

Nivel	F	%	% Acumulado
Inadecuados	10	18,9	18,9
Regular	33	62,2	81,1
Adecuados	10	18,9	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 2

Procesos pedagógicos



Nota. La figura muestra la frecuencia de la dimensión de procesos pedagógicos. Fuente: Tabla 4.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador procesos pedagógicos en sus diferentes categorías: inadecuados (18,9 %), nivel regular (62,2 %) y adecuado (18,9 %).

Entonces, es evidente que los procesos pedagógicos están forma regular, específicamente en el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, así como el seguimiento de los aprendizajes.

Indicador: Planificación curricular

Tabla 5

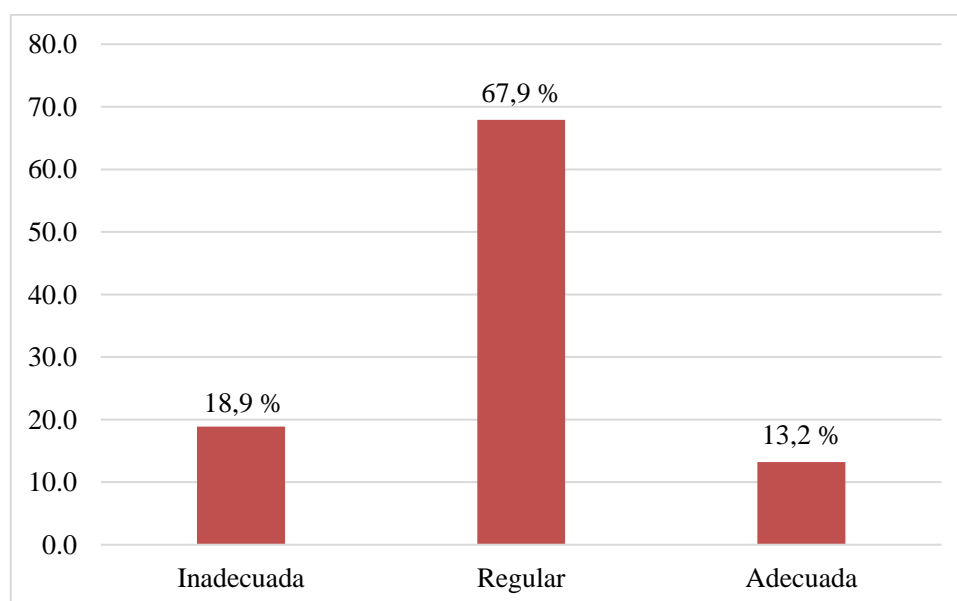
Planificación curricular

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	10	18,9	18,9
Regular	36	67,9	86,8
Adecuada	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 3

Planificación curricular



Nota. La figura muestra la frecuencia de la planificación curricular. Fuente: Tabla 5.

La tabla y la figura muestran los resultados de la frecuencia del indicador planificación curricular en sus diferentes categorías: inadecuada (18,9 %), regular (67,9 %) y adecuada (13,2 %).

Por tanto, se colige que la planificación curricular se realiza de manera regular en cuanto a su pertinencia para el desarrollo de las competencias y capacidades previstas; entonces, la plana directiva debe promover que sea participativa.

Indicador: Monitoreo del trabajo docente en aula

Tabla 6

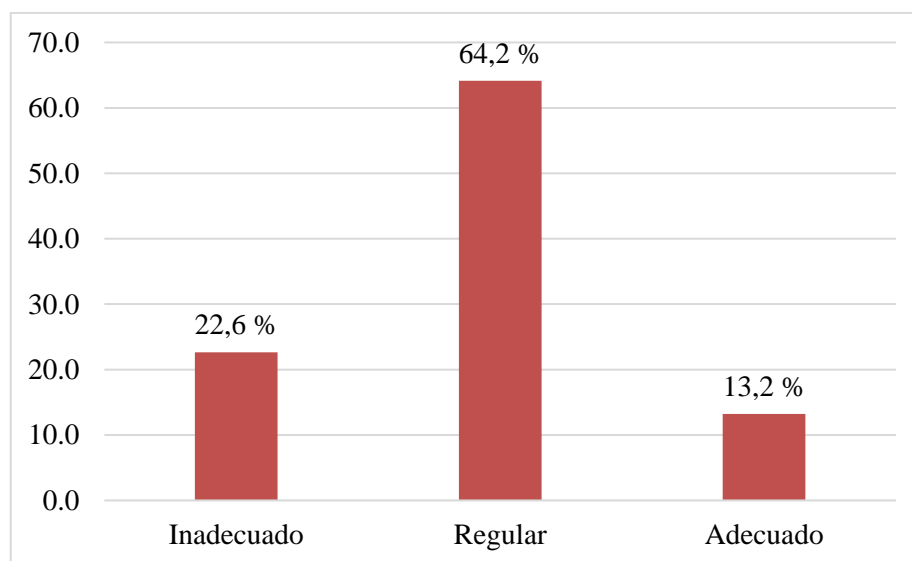
Monitoreo del trabajo docente en aula

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuado	12	22,6	22,6
Regular	34	64,2	86,8
Adecuado	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario

Figura 4

Monitoreo del trabajo docente en aula



Nota. La figura muestra la frecuencia del monitoreo del trabajo docente en aula. Fuente: Tabla 6.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador monitoreo del trabajo docente en aula: inadecuado (20,8 %), regular (66,0 %) y adecuado (13,2 %).

Por consiguiente, se concluye que, mayormente, el monitoreo del trabajo docente en el aula se realiza de forma regular; por tanto, se debe desarrollar el monitoreo pedagógico de forma estratégica, ya que sus resultados aseguran la identificación de logros y debilidades para la toma de decisiones, hacer propuestas de cambios pertinentes

Indicador: Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes

Tabla 7

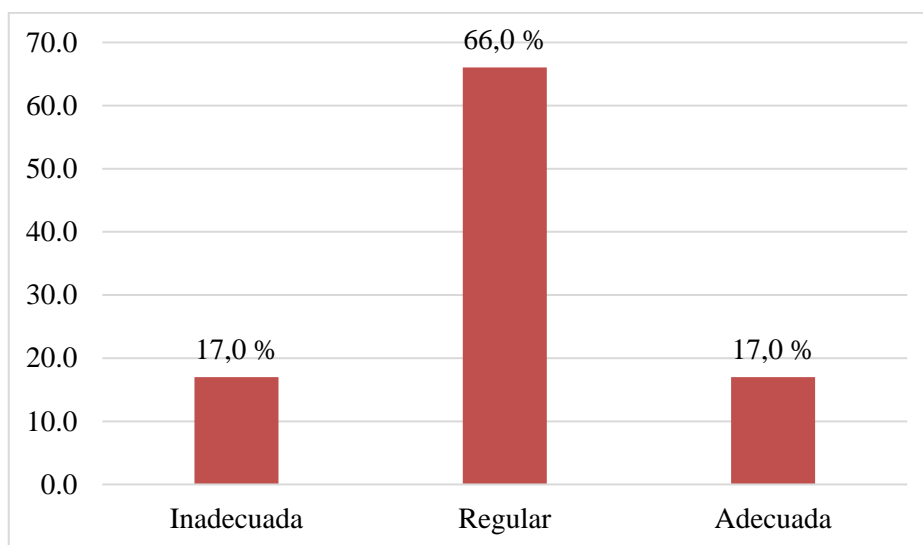
Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuado	9	17,0	17,0
Regular	35	66,0	83,0
Adecuado	9	17,0	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 5

Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente



Nota. La figura muestra la frecuencia del acompañamiento y fortalecimiento del trabajo. Fuente: Tabla 7.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en sus diferentes categorías: inadecuado (17,0 %), regular (66,0 %) y adecuado (17,0 %).

Por tanto, se nota que el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, mayormente, se desarrolla de manera regular en el ente educativo, aún falta optimizarlo; por lo que se debe promover el desarrollo de estrategias para que se mejore la calidad del servicio, como resultado del responsable trabajo de la plana directiva.

Indicador: Seguimiento de los aprendizajes

Tabla 8

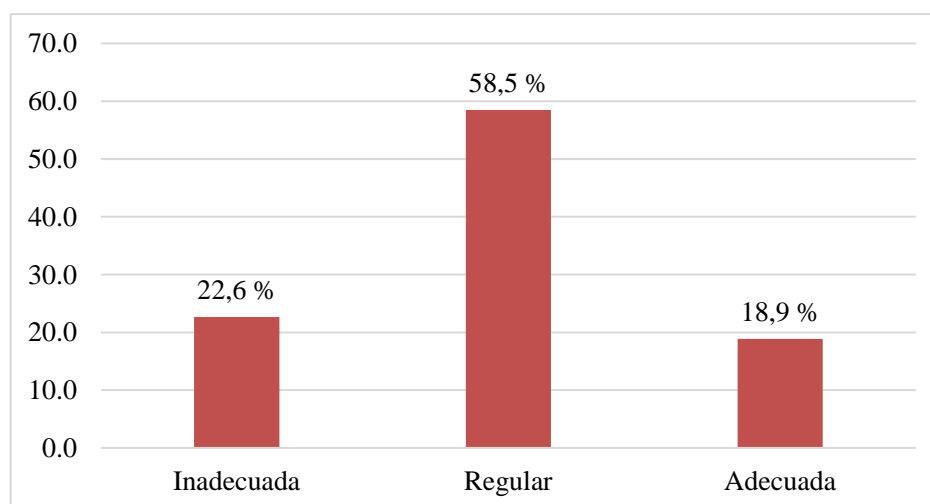
Seguimiento de los aprendizajes

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuado	12	22,6	22,6
Regular	31	58,5	81,1
Adecuado	10	18,9	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 6

Seguimiento de los aprendizajes



Nota. La figura muestra la frecuencia del seguimiento de los aprendizajes. Fuente: Tabla 8

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador seguimiento de los aprendizajes en sus diferentes categorías: inadecuado (22,6 %), regular (58,5 %) y adecuado (18,9 %).

En consecuencia, falta optimizar el seguimiento de los aprendizajes, lo que da a entender que la plana directiva debe promover que los docentes acompañen a los alumnos en su transición de receptores en actividades formativas a la de activos utilizadores de esas nuevas competencias y conocimientos.

Dimensión: Cultura escolar

Tabla 9

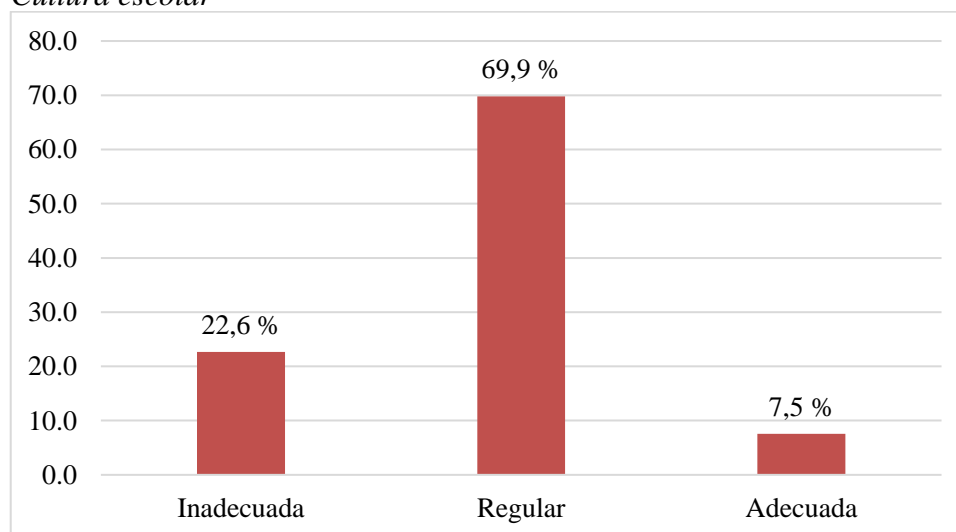
Cultura escolar

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	12	22,6	22,6
Regular	37	69,9	92,5
Adecuada	4	7,5	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 7

Cultura escolar



Nota. La figura muestra la frecuencia de la cultura escolar. Fuente: Tabla 9.

La tabla y la figura muestran los resultados de la dimensión cultura escolar, procesos pedagógicos en sus diferentes categorías: inadecuada (22,6 %), regular (69,9 %) y adecuada (7,5 %).

Entonces, se nota que la cultura escolar a veces presenta inconvenientes, debido a que aún falta optimizar la construcción colectiva cotidiana, desarrollada por todos los miembros de la organización cuya responsabilidad es compartida.

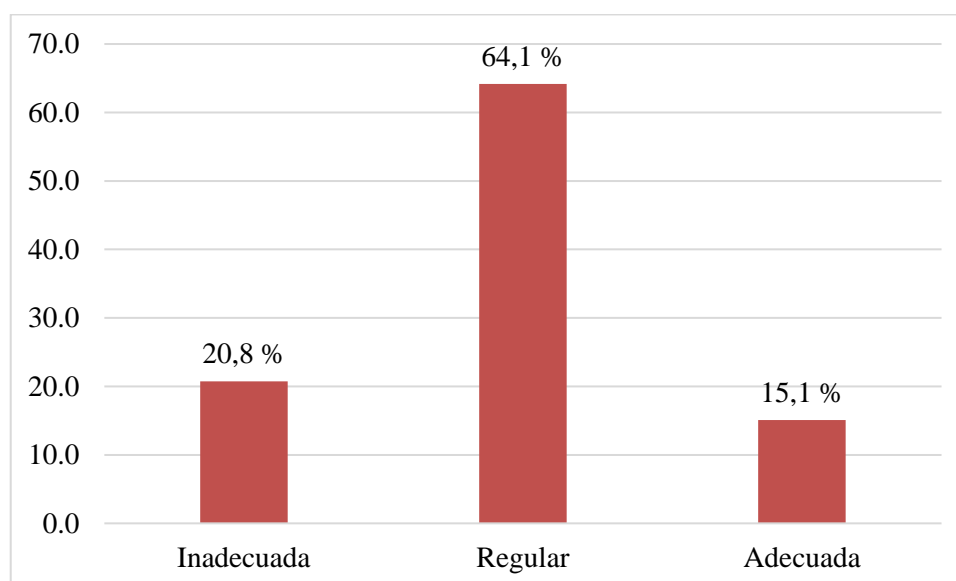
Indicador: Participación de la comunidad educativa

Tabla 10

Participación de la comunidad educativa

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	11	20,8	20,8
Regular	34	64,1	84,9
Adecuada	8	15,1	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Participación de la comunidad educativa



Nota. La figura muestra la frecuencia de la participación de la comunidad educativa. Fuente: Tabla 10.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador participación de la comunidad educativa en sus diferentes categorías: inadecuada (20,8 %), regular (64,1 %) y adecuada (15,1 %).

Entonces, se nota que todavía falta optimizar la participación de la comunidad educativa, es decir, se debe promover la activa colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Indicador: Clima escolar

Tabla 11

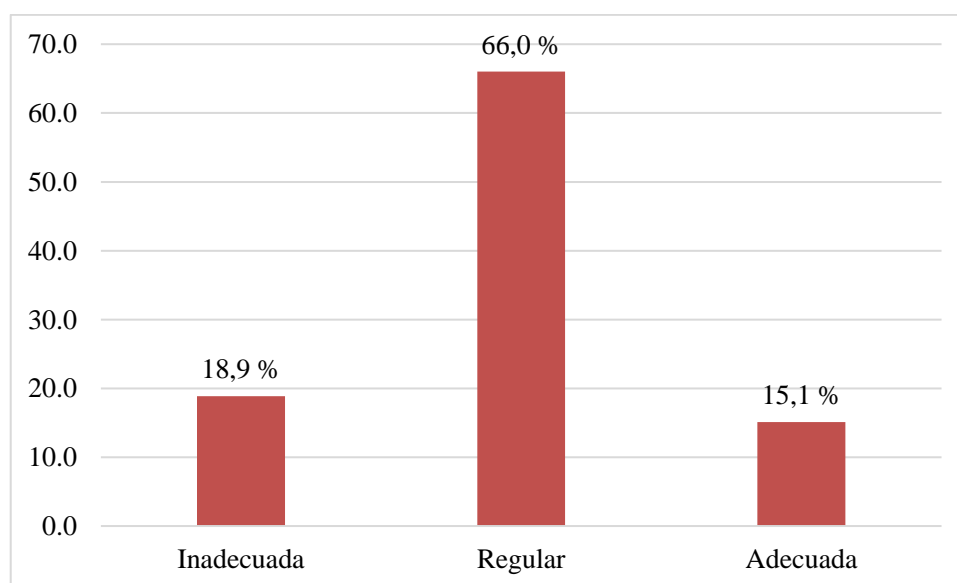
Clima escolar

Nivel	F	%	% acumulado
Inadecuada	10	18,9	18,9
Regular	35	66,0	84,9
Adecuada	8	15,1	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario

Figura 8

Clima escolar



Nota. La figura muestra la frecuencia del clima escolar. Fuente: Tabla 11.

Los resultados de la tabla muestran los resultados del indicador clima escolar: procesos pedagógicos en sus diferentes categorías: inadecuada (18,9 %), regular (66,0 %) y adecuada (15,1 %).

Entonces, es evidente que todavía falta mejorar el clima escolar que implique las buenas relaciones interpersonales, para ello todos los integrantes deben poseer adecuadas competencias socioemocionales.

Indicador: Convivencia escolar

Tabla 12

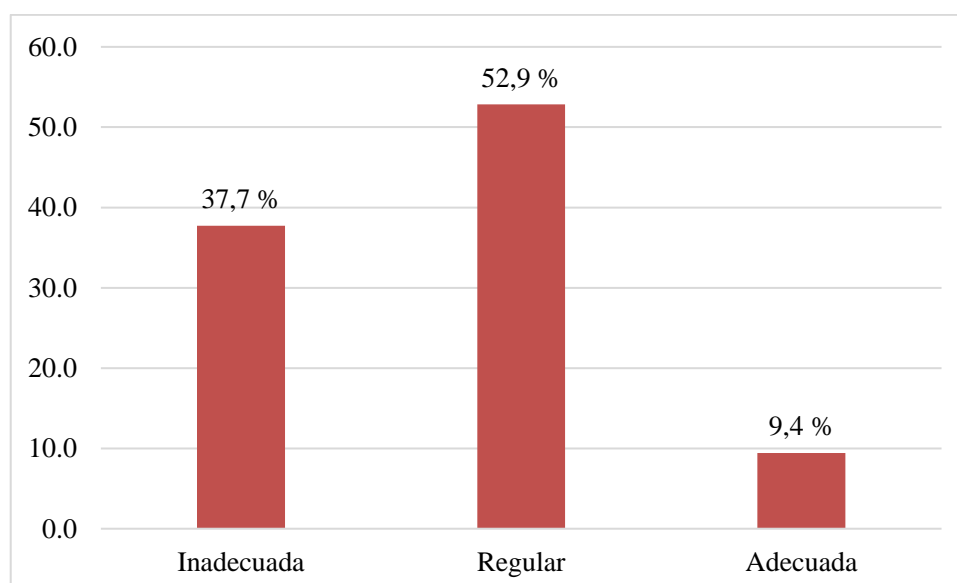
Convivencia escolar

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	20	37,7	37,7
Regular	28	52,9	90,6
Adecuada	5	9,4	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario

Figura 9

Convivencia escolar



Nota. La figura muestra la frecuencia de la convivencia escolar. Fuente: Tabla 12.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador convivencia escolar en sus diferentes categorías: inadecuada (37,7 %), regular (52,9 %) y adecuada (9,4 %).

En consecuencia, es visible la necesidad de optimizar la convivencia escolar que es la agrupación de relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa.

Dimensión: Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales

Tabla 131

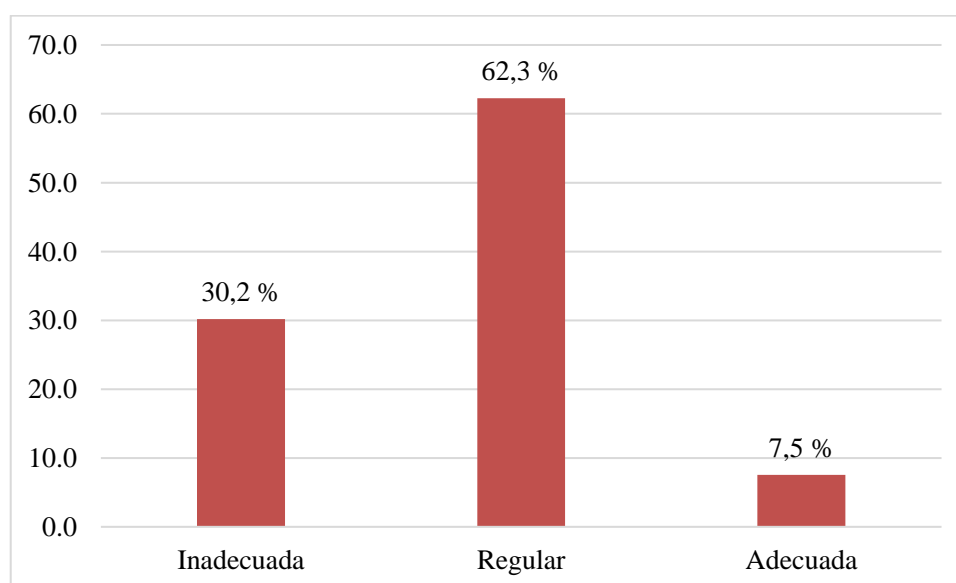
Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	16	30,2	30,2
Regular	33	62,3	92,5
Adecuada	4	7,5	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 10

Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales



Nota. La figura muestra la frecuencia de la gestión de las condiciones operativas y recursos institucionales.

Fuente: Tabla 13.

La tabla y la figura muestran los resultados de la dimensión gestión de las condiciones operativas y recursos institucionales en sus diferentes categorías: inadecuada (30,2 %), regular (62,3 %) y adecuada (7,5 %).

Entonces, se nota que, mayormente, la gestión de las condiciones operativas y recursos institucionales se desarrollan de manera regular, específicamente en cuanto a la gestión de recursos educativos.

Indicador: Seguridad y salubridad

Tabla 14

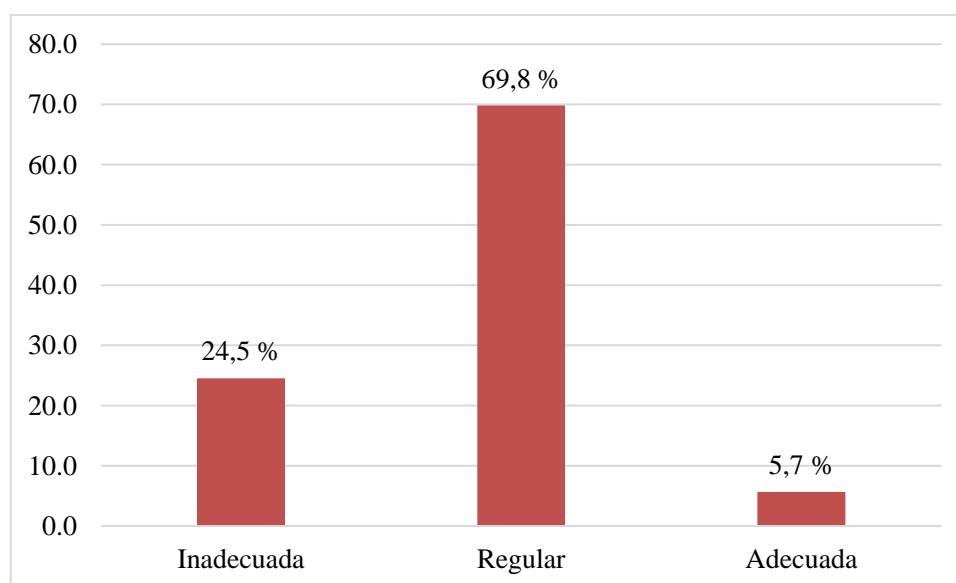
Seguridad y salubridad

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	13	24,5	24,5
Regular	37	69,8	94,3
Adecuada	3	5,7	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación del cuestionario.

Figura 11

Seguridad y salubridad



Nota. La figura muestra la frecuencia de la seguridad y salubridad. Fuente: Tabla 14.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador seguridad y salubridad en sus diferentes categorías: inadecuada (24,5 %), regular (69,8 %) y adecuada (5,7 %).

Entonces, se evidencia que, mayormente, la seguridad y salubridad en el ente educativo se desarrolla de forma regular; para ello, es crucial que se desarrolle actividades de inspección y revisión del bienestar físico y emocional de los integrantes de la comunidad escolar.

Indicador: Gestión de recursos educativos

Tabla 15

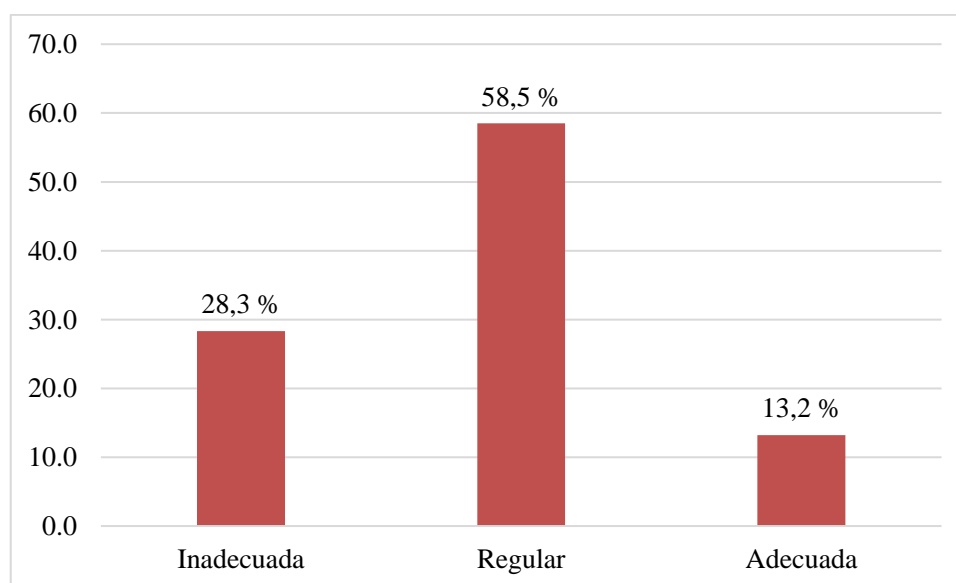
Gestión de recursos educativos

Nivel	F	%	% acumulado
Inadecuada	15	28,3	28,3
Regular	31	58,5	86,8
Adecuada	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación del cuestionario.

Figura 12

Gestión de recursos educativos



Nota. La figura muestra la frecuencia de la gestión de recursos educativos. Fuente: Tabla 15.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador gestión de recursos educativos en sus diferentes categorías: inadecuada (28,3 %), regular (58,5 %) y adecuada (13,2 %).

Por consiguiente, se nota que la gestión de recursos educativos se desarrolla en forma regular, la cual consiste en la agrupación de medidas que se toman para conducir el uso de los mismos; por ejemplo, las pizarras, los proyectores, entre otros.

Indicador: Matrícula y preservación del derecho a la educación

Tabla 16

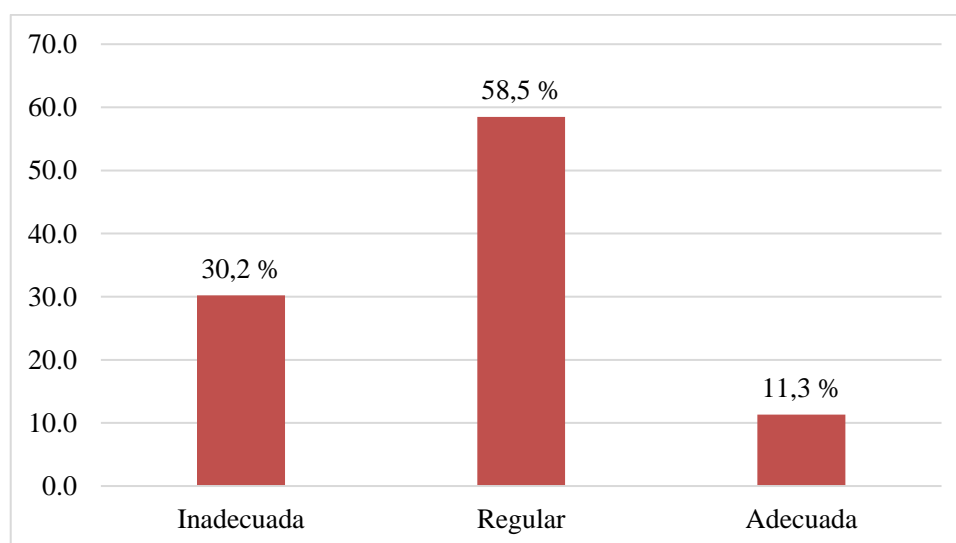
Matrícula y preservación del derecho a la educación

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	16	30,2	30,2
Regular	31	58,5	88,7
Adecuada	6	11,3	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la ampliación del cuestionario.

Figura 13

Matrícula y preservación del derecho a la educación



Nota. La figura muestra la frecuencia de la matrícula y preservación del derecho a la educación. Fuente: Tabla 16.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador matrícula y preservación del derecho a la educación en sus diferentes categorías: inadecuada (30,2 %), regular (58,5 %) y adecuada (11,3 %).

Por tanto, se nota que, mayormente, el proceso de matrícula y preservación del derecho a la educación es regular; para ello, hay directivas internas del proceso de matrícula que se realiza a veces en etapas.

Indicador: Gestión transparente de los recursos financieros

Tabla 17

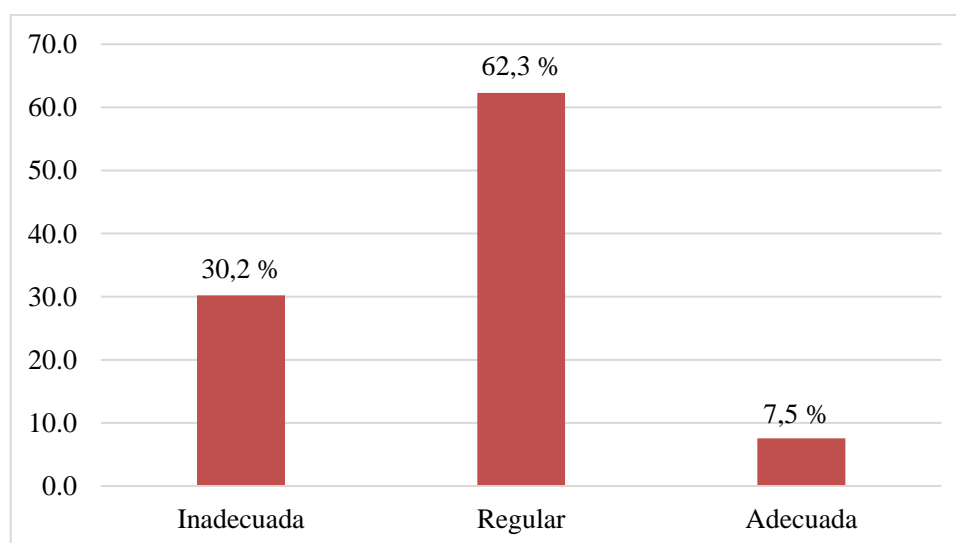
Gestión transparente de los recursos financieros

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	16	30,2	30,2
Regular	33	62,3	92,5
Adecuada	4	7,5	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 14

Gestión transparente de los recursos financieros



Nota. La figura muestra la frecuencia de la gestión transparente de los recursos financieros. Fuente: Tabla 17.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador gestión transparente de los recursos financieros en sus diferentes categorías: inadecuada (30,2 %), regular (62,3 %) y adecuada (7,5 %).

Los resultados de la tabla hacen notar que, mayormente, se realiza una adecuada gestión transparente de los recursos financieros; sin embargo, se requiere que se realice un control permanente de los mismos, para evitar contingencias financieras.

4.1.1.1 Análisis por dimensiones de la variable 1: Gestión directiva.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el análisis por dimensiones de la variable 1: Gestión directiva.

Tabla 18

Análisis por dimensiones de la variable 1: Gestión directiva

Categoría	Inadecuado	Regular	Adecuado	Total
Procesos pedagógicos	18,9 %	62,2 %	18,9 %	100,0 %
Cultura escolar	22,6 %	69,9 %	7,5 %	100,0 %
Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales	30,2 %	62,3 %	7,5 %	100,0 %

Nota. Tomado de la aplicación del cuestionario de la variable independiente.

Los resultados de la tabla hacen notar que los mayores porcentajes se encuentran en un nivel regular, cuyas dimensiones son las siguientes: Los procesos pedagógicos (62,2 %), la cultura escolar (69,9 %) y la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se encuentra en un nivel regular (62,3 %).

4.1.1.2. Análisis por indicadores de la variable 1: Gestión directiva

A continuación, en la siguiente tabla, se presenta el análisis por indicadores de la variable independiente gestión directiva,

Tabla 19

Análisis por indicadores de la variable independiente gestión directiva

Categoría	Inadecuado	Regular	Adecuado	Total
Procesos pedagógicos				
Planificación curricular	18,9 %	67,9 %	13,2 %	100,0 %
Monitoreo del trabajo docente en aula	22,6 %	64,2 %	13,2 %	100,0 %
Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes	17,0 %	66,0 %	17,0 %	100,0 %
Seguimiento de los aprendizajes	22,6 %	58,5 %	18,9 %	100,0 %
Cultura escolar				
Participación de la comunidad educativa	20,8 %	64,1 %	15,1 %	100,0 %
Clima escolar	18,9 %	66,0 %	15,1 %	100,0 %
Convivencia escolar	37,7 %	52,9 %	9,4 %	100,0 %
Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales				
Seguridad y salubridad	24,5 %	69,8 %	5,7 %	100,0 %
gestión de recursos educativos	28,3 %	58,5 %	13,2 %	100,0 %
Matrícula y preservación del derecho a la educación	30,2 %	58,5 %	11,3 %	100,0 %
Gestión transparente de los recursos financieros	30,2 %	62,3 %	7,5 %	100,0 %

Nota. Tomado de la aplicación del cuestionario de la variable independiente.

Los resultados hacen notar que, en cuanto a los indicadores de la variable independiente, los mayores porcentajes se encuentran en nivel regular, de acuerdo a la dimensión procesos pedagógicos. Los indicadores son los siguientes: Planificación curricular (67,9 %), monitoreo del trabajo docente en aula (64,2 %), el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (66,0 %), el seguimiento de los aprendizajes (58,5 %).

En cuanto a la dimensión cultura escolar, presenta los indicadores participación de la comunidad educativa (64,1 %), clima escolar (66,0 %) y convivencia escolar (52,9 %). En cuanto a la dimensión gestión de las condiciones operativas y recursos institucionales, se cuenta con los indicadores seguridad y salubridad (69,8 %), gestión de recursos educativos (58,5 %), matrícula y preservación del derecho a la educación (58,5 %), y gestión transparente de los recursos financieros (62,3 %).

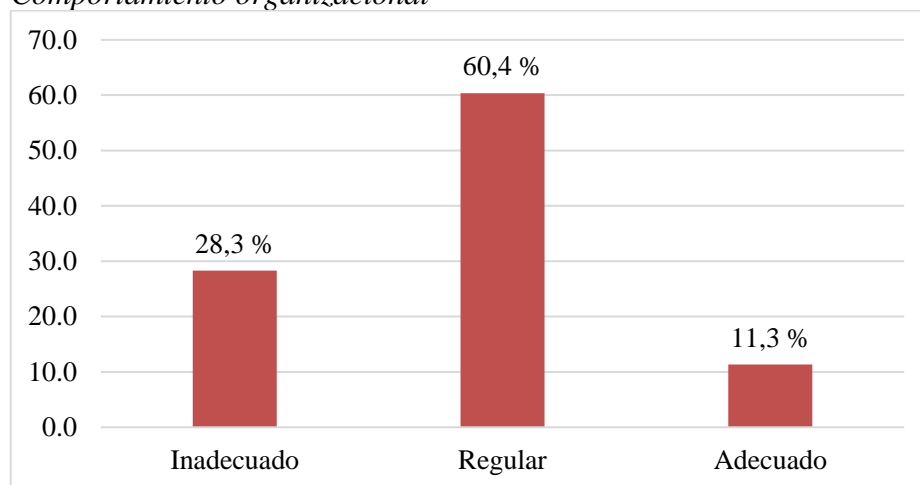
4.1.2. Análisis de la variable 2: Comportamiento organizacional

Tabla 20

Comportamiento organizacional

Nivel	F	%	% acumulado
Inadecuado	15	28,3	28,3
Regular	32	60,4	88,7
Adecuado	6	11,3	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 15*Comportamiento organizacional*

Nota. La figura muestra la frecuencia del comportamiento organizacional. Fuente: Tabla 20.

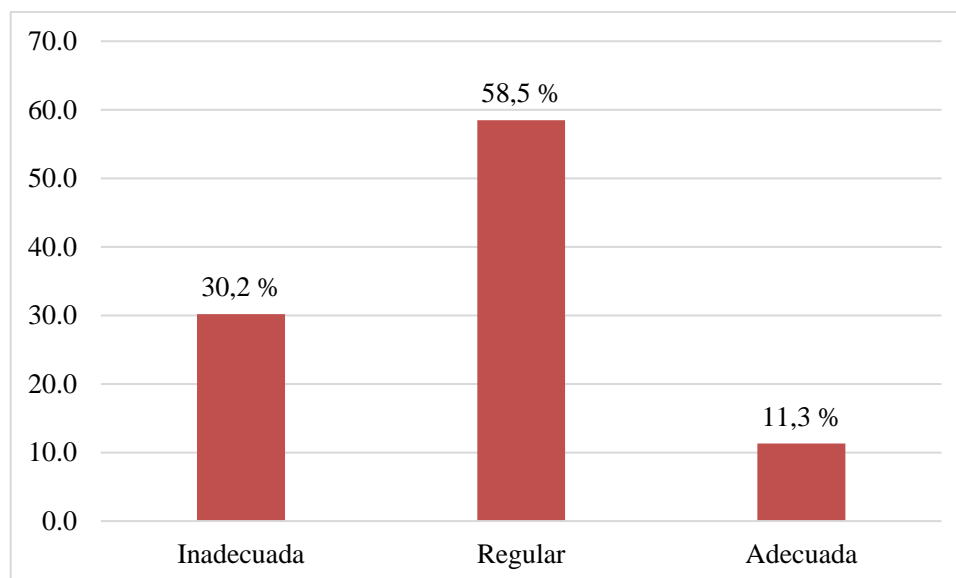
La tabla y la figura muestran los resultados de la variable comportamiento organizacional en sus diferentes categorías: inadecuada (28,3 %), regular (60,4 %) y adecuada (11,3 %).

En consecuencia, se nota que aún falta optimizar el comportamiento organizacional, sobre todo en cuanto al comportamiento grupal, por lo que se requiere que la plana directiva ejerza un buen liderazgo efectivo y ético.

Dimensión: Conducta individual**Tabla 21***Conducta individual*

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	16	30,2	30,2
Regular	31	58,5	88,7
Adecuada	6	11,3	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 16*Conducta individual*

Nota. La figura muestra la frecuencia de la conducta individual. Fuente: Tabla 21.

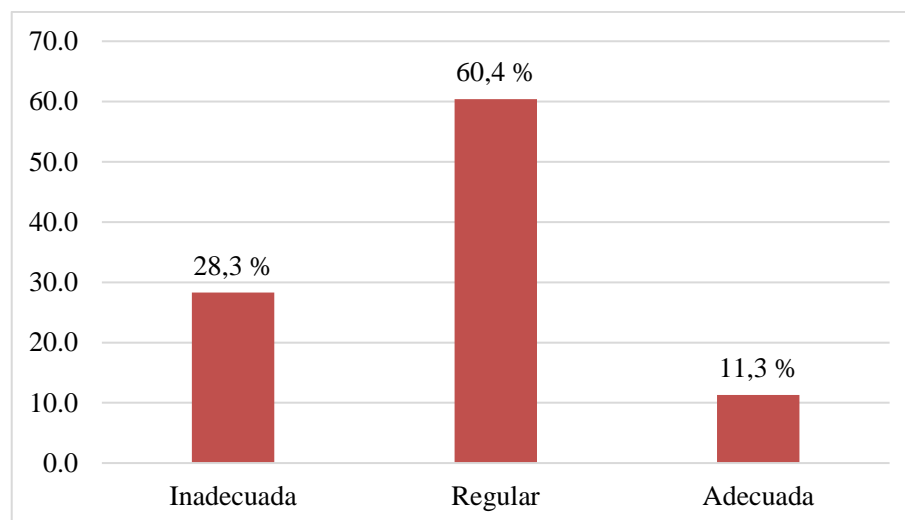
La tabla y la figura muestran los resultados de la dimensión conducta individual en sus diferentes categorías: inadecuada (30,2 %), regular (58,5 %) y adecuada (11,3 %).

Entonces, se nota que aún falta optimizar, sobre todo actitudes asertivas para el logro de los objetivos por los grupos de interés interno del ente educativo.

Indicador: Responsabilidad**Tabla 22***Responsabilidad*

Nivel	f	%	% Acumulado
Inadecuada	15	28,3	28,3
Regular	32	60,4	88,7
Adecuada	6	11,3	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 17*Responsabilidad*

Nota. La figura muestra la frecuencia de la responsabilidad. Fuente: Tabla 22.

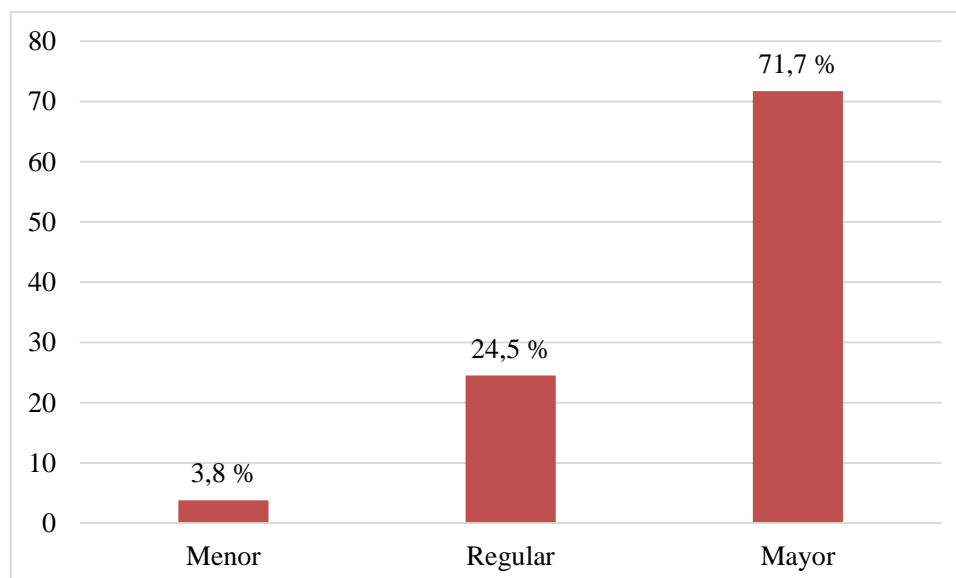
La tabla y la figura muestran los resultados del indicador responsabilidad en sus diferentes categorías: inadecuada (28,3 %), regular (60,4 %) y adecuada (11,3 %).

Entonces, se nota que aún falta optimizar la responsabilidad de los integrantes de la organización educativa, que coadyuve a lograr la misión organizacional escolar de manera oportuna.

Indicador: Práctica de valores**Tabla 23***Práctica de valores*

Nivel	f	%	% Acumulado
Menor	2	3,8	3,8
Regular	13	24,5	28,3
Mayor	38	71,7	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 18*Valores*

Nota. La figura muestra la frecuencia de la práctica de valores. Fuente: Tabla 23.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador práctica de valores en sus diferentes categorías: menor (3,8 %), regular (24,5 %) y mayor (71,7 %).

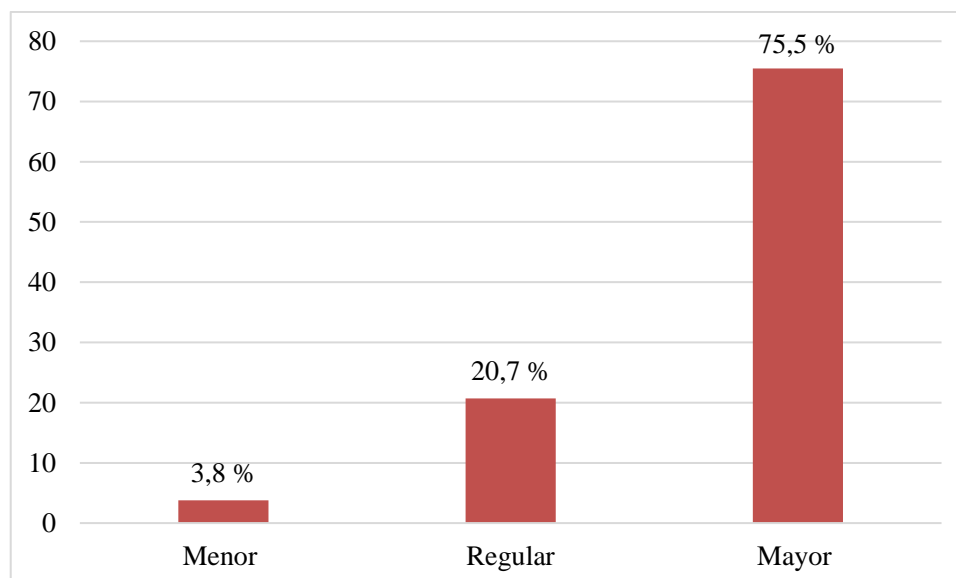
Se nota que la mayoría de los miembros de la entidad demuestran la práctica de valores en un nivel mayor, lo que contribuye a logro de los objetivos escolares.

Indicador: Demostración de actitudes positivas

Tabla 24*Demostración de actitudes positivas*

Nivel	f	%	% Acumulado
Menor	2	3,8	3,8
Regular	11	20,7	24,5
Mayor	40	75,5	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 19*Actitudes*

Nota. La figura muestra la frecuencia de la demostración de actitudes positivas. Fuente: Tabla 24.

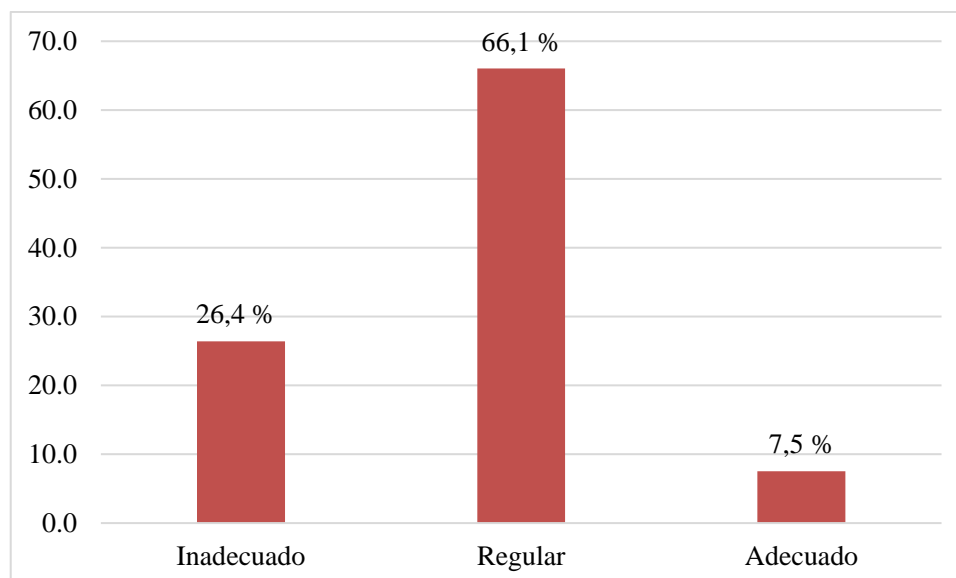
La tabla y la figura muestran los resultados del indicador demostración de actitudes positivas en sus diferentes categorías: menor (3,8 %), regular (20,7 %) y mayor (75,5 %).

Entonces, se nota que los docentes y los demás miembros de la entidad en su mayoría demuestran actitudes positivas que permite asegurar el éxito de la gestión escolar.

Dimensión: Comportamiento grupal**Tabla 25***Comportamiento grupal*

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuado	14	26,4	26,4
Regular	35	66,1	92,5
Adecuado	4	7,5	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 20*Comportamiento grupal*

Nota. La figura muestra la frecuencia del comportamiento grupal. Fuente: Tabla 25.

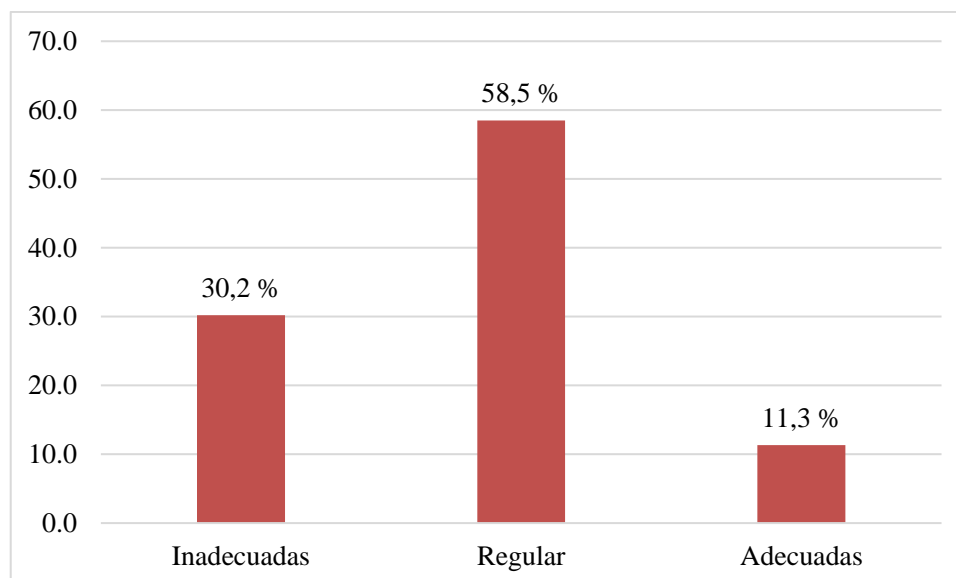
La tabla y la figura muestran los resultados de la dimensión comportamiento grupal en sus diferentes categorías: inadecuada (26,4 %), regular (66,1 %) y adecuada (7,5 %).

Entonces, es evidente que aún falta optimizar el comportamiento grupal, sobre todo en fortalecer la comunicación horizontal y tecnológica entre los docentes.

Indicador: Habilidades de liderazgo**Tabla 26***Habilidades de liderazgo*

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuadas	16	30,2	30,2
Regular	31	58,5	88,7
Adecuadas	6	11,3	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 21*Habilidades de liderazgo*

Nota. La figura muestra la frecuencia de habilidades de liderazgo. Fuente: Tabla 26.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador habilidades de liderazgo en sus diferentes categorías: inadecuadas (30,2 %), regular (58,5 %) y adecuadas (11,3 %).

En consecuencia, se observa que todavía falta fortalecer las habilidades de liderazgo de los miembros de la organización educativa, que contribuya a la dirección de las actividades educativas; así mismo, la plana directiva debe promover el trabajo en equipo.

Indicador: Comunicación

Tabla 27

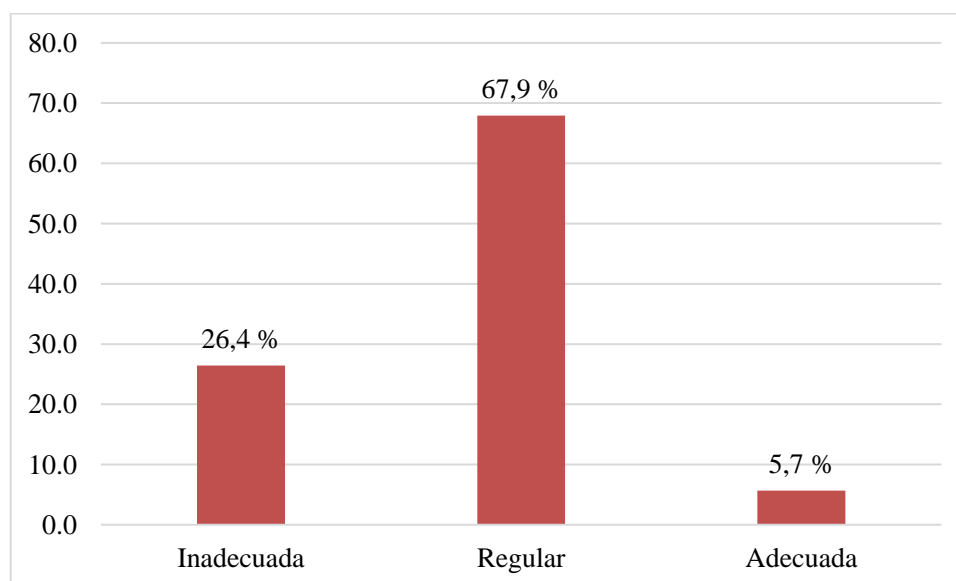
Comunicación

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	14	26,4	26,4
Regular	36	67,9	94,3
Adecuada	3	5,7	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 22

Comunicación



Nota. La figura muestra la frecuencia de la comunicación. Fuente: Tabla 27.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador comunicación en sus diferentes categorías: inadecuada (26,4 %), regular (67,9 %) y adecuada (5,7 %).

Entonces, se nota que aún falta optimizar la comunicación entre los miembros de la entidad; para ello, se requiere que la plana directiva desarrolle reuniones permanentes de coordinación, que asegure el logro de lo establecido en los planes de desarrollo escolar;

entonces, se debe promover entre los miembros de la comunidad educativa: la escucha activa, la empatía, la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

Indicador: Toma de decisiones

Tabla 28

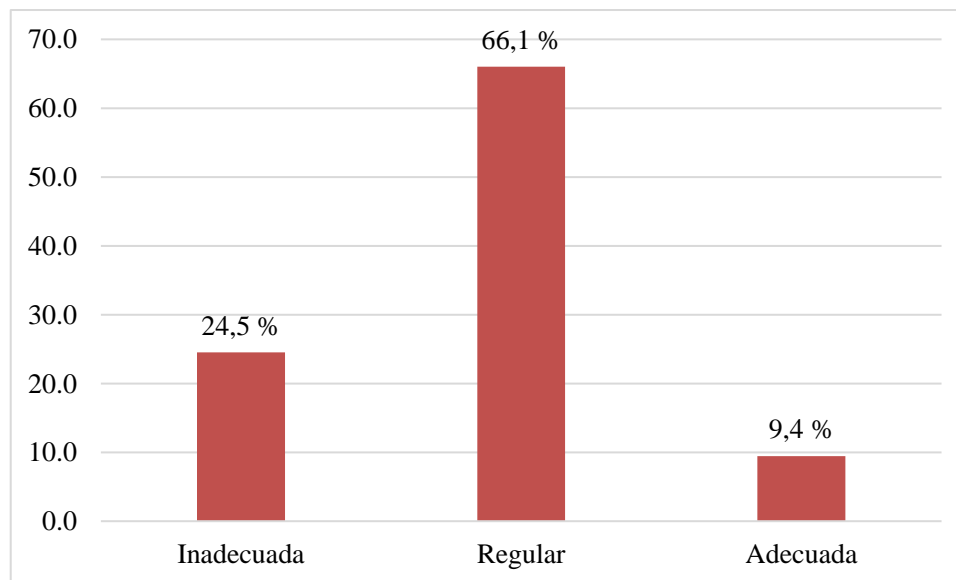
Toma de decisiones

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	13	24,5	24,5
Regular	35	66,1	90,6
Adecuada	5	9,4	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 23

Toma de decisiones



Nota. La figura muestra la frecuencia de la toma de decisiones. Fuente: Tabla 28.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador toma de decisiones en sus diferentes categorías: inadecuada (24,5 %), regular (66,1 %) y adecuada (9,4 %).

Por consiguiente, se nota que todavía no logra tomar decisiones de manera oportuna que asegure que los procesos misionales y operativos se desarrollen oportunamente.

Dimensión: Estructura organizacional

Tabla 29

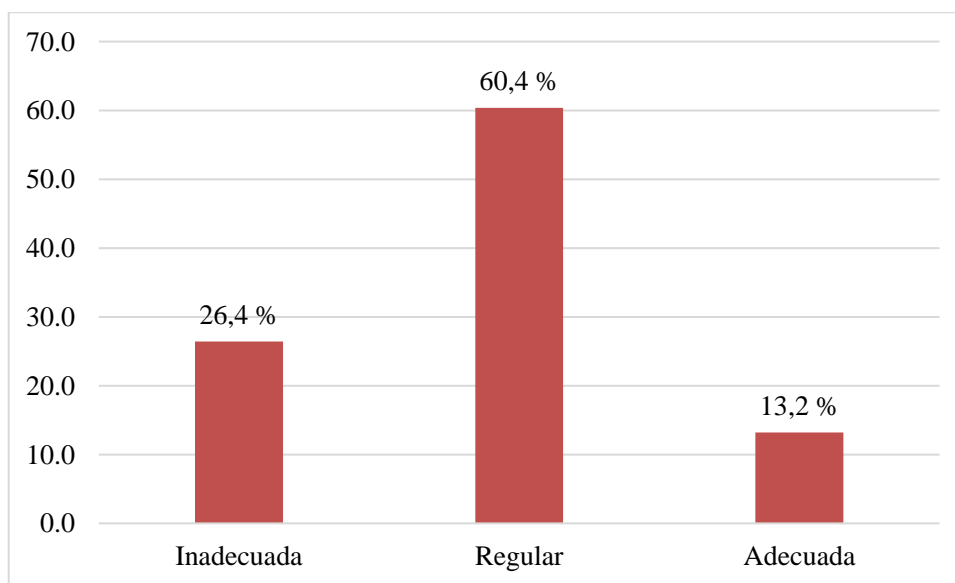
Estructura organizacional

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	14	26,4	26,4
Regular	32	60,4	86,8
Adecuada	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 24

Estructura organizacional



Nota. La figura muestra la frecuencia de la estructura organizacional. Fuente: Tabla 29.

La tabla y la figura muestran los resultados de la dimensión estructura organizacional en sus diferentes categorías: inadecuada (26,4 %), regular (60,4 %) y adecuada (13,2 %).

Los resultados hacen notar que aún falta optimizar la estructura exclusivamente en cuanto a la cultura organizacional.

Indicador: Ambiente físico

Tabla 30

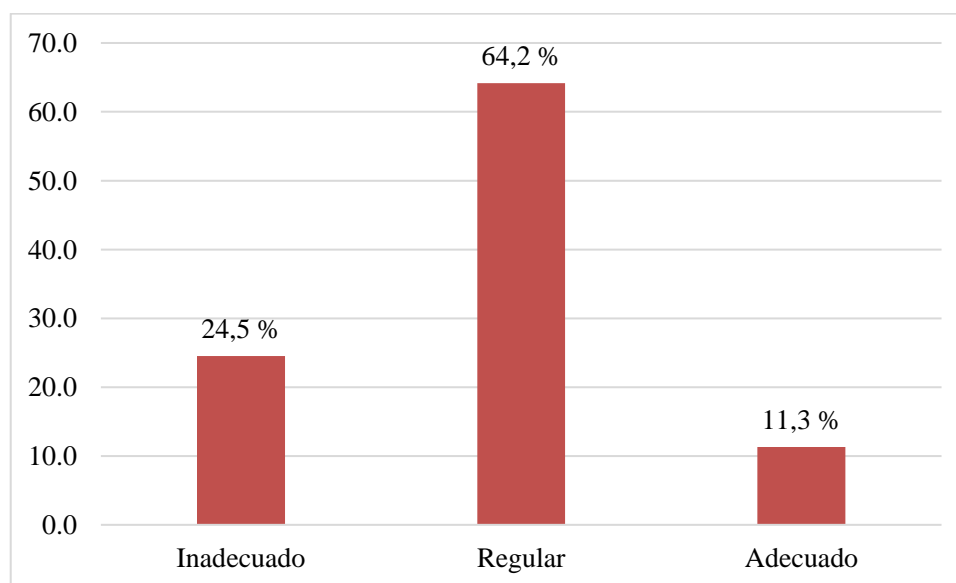
Ambiente físico

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuado	13	24,5	24,5
Regular	34	64,2	88,7
Adecuado	6	11,3	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 25

Ambiente físico



Nota. La figura muestra la frecuencia del ambiente físico. Fuente: Tabla 30.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador ambiente físico en sus diferentes categorías: inadecuado (24,5 %), regular (64,2 %) y adecuado (11,3 %).

Entonces, se nota que al ente educativo le falta optimizar la infraestructura para garantizar el bienestar de los estudiantes. Al respecto, la plana directiva debe promover un entorno positivo que coadyuve a una buena interacción con los estudiantes.

Indicador: Recursos

Tabla 31

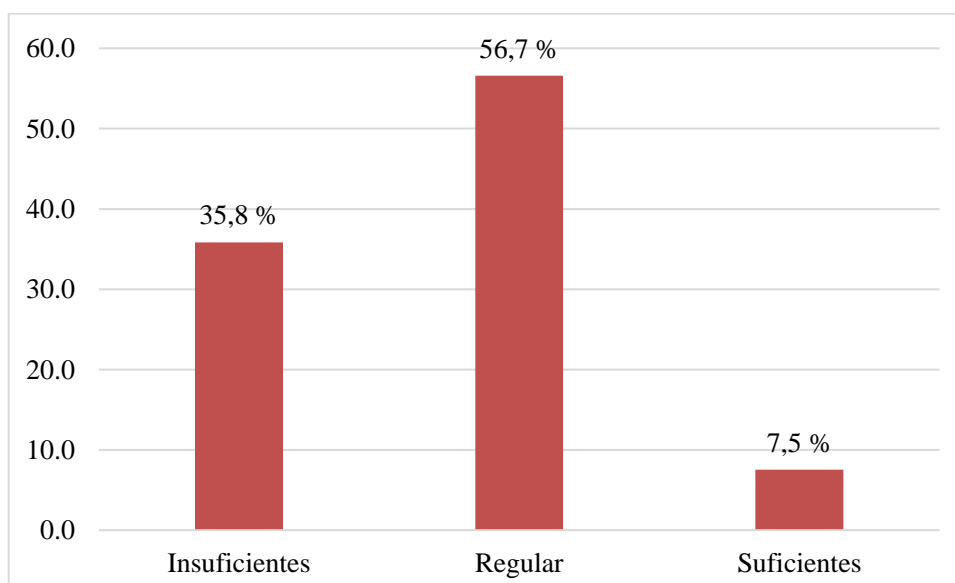
Recursos

Nivel	f	%	% acumulado
Insuficientes	19	35,8	35,8
Regular	30	56,7	92,5
Suficientes	4	7,5	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 26

Recursos



Nota. La figura muestra la frecuencia de recursos. Fuente: Tabla 31.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador recursos en sus diferentes categorías: insuficientes (35,8 %), regular (56,7 %) y adecuada (7,5 %).

Por lo tanto, se nota que, en ocasiones, no cuentan con recursos suficientes, como tecnológicos, financieros y humanos, para asegurar el éxito escolar.

Indicador: Cultura organizacional

Tabla 32

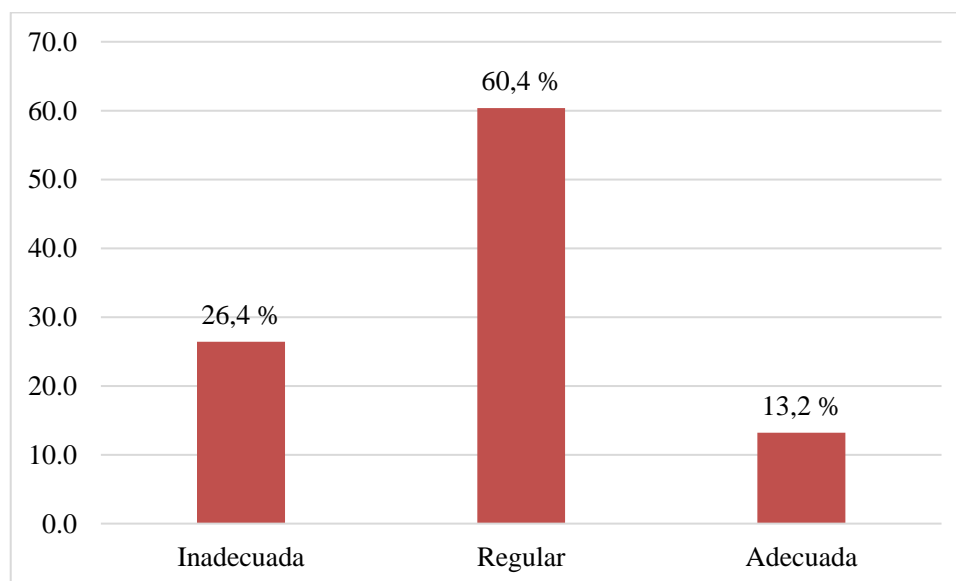
Cultura organizacional

Nivel	f	%	% acumulado
Inadecuada	14	26,4	26,4
Regular	32	60,4	86,8
Adecuada	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	

Nota. Tomado de la aplicación de cuestionario.

Figura 27

Cultura organizacional



Nota. La figura muestra la frecuencia de la cultura organizacional. Fuente: Tabla 32.

La tabla y la figura muestran los resultados del indicador cultura organizacional en sus diferentes categorías: inadecuada (26,4 %), regular (60,4 %) y adecuada (13,2 %).

Entonces, se nota que falta que la cultura organizacional sea más sólida; por lo que es fundamental que se fortalezca la cohesión, la innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a los equipos, entre otros.

4.1.2.1. Análisis por dimensiones de la variable 2: Comportamiento organizacional

En la siguiente tabla, se presenta el análisis por dimensiones de la variable dependiente comportamiento organizacional.

Tabla 33

Análisis por dimensiones de la variable dependiente comportamiento organizacional

Categoría	Inadecuada	Regular	Adecuada	Total
Conducta individual	30,2 %	58,5 %	11,3 %	100,0 %
Comportamiento grupal	26,4 %	66,1 %	7,5 %	100,0 %
Estructura organizacional	26,4 %	60,4 %	13,2 %	100,0 %

Nota. Datos tomados de la aplicación de la variable dependiente.

Los resultados de la tabla presentan las dimensiones de la variable dependiente, cuyo más alto porcentaje se encuentra en la categoría regular, como conducta individual (58,5 %), comportamiento grupal (66,1 %) y estructura organizacional (60,4 %).

4.1.2.2. Análisis por indicadores de la variable 2: Comportamiento organizacional

A continuación, se presenta el análisis por indicadores de la variable dependiente comportamiento organizacional.

Tabla 34*Análisis por indicadores de la variable dependiente comportamiento organizacional*

Categorías	Inadecuada	Regular	Adecuada	Total
Conducta individual				
Responsabilidad	28,3 %	60,4 %	11,3 %	100,0 %
	Menor	Regular	Mayor	Total
Práctica de valores	3,8 %	24,5 %	71,7 %	100,0 %
Demostración de actitudes positivas	3,8 %	20,7 %	75,5 %	100,0 %
Comportamiento grupal				
	Inadecuadas	Regular	Adecuadas	Total
Habilidades de liderazgo	30,2 %	58,5 %	11,3 %	100,0 %
Comunicación	26,4 %	67,9 %	5,7 %	100,0 %
Toma de decisiones	24,5 %	66,1 %	9,4 %	100,0 %
Estructura organizacional				
Ambiente físico	24,5 %	64,2 %	11,3 %	100,0 %
	Insuficientes	Regular	Suficientes	Total
Recursos	35,8 %	56,7 %	7,5 %	100,0 %
	Inadecuada	Regular	Adecuada	Total
Cultura organizacional	26,4 %	60,4 %	13,2 %	100,0 %

Nota. Datos tomados de la aplicación de la variable dependiente.

Los resultados recolectados en la tabla con respecto a los indicadores de la variable dependiente hacen notar que los mayores porcentajes se encuentran en un nivel regular: conducta individual, cuyos indicadores son la responsabilidad (60,4 %), práctica de valores (71,7 %) y demostración de actitudes asertiva (75,5 %). En cuanto a la dimensión comportamiento grupal, incluye los siguientes indicadores: Habilidades de liderazgo (58,5 %), comunicación (67,9 %), toma de decisiones (66,1 %). En cuanto a la estructura organizacional, se presenta el ambiente físico (64,2 %), recursos (56,7 %) y cultura organizacional (60,4 %). Por tales resultados, se deduce que aún falta optimizar el comportamiento organizacional; por lo tanto, se hace necesario que la plana directiva desarrolle un plan de acción que permita dinamizar estratégicamente la gestión directiva,

sobre todo fortaleciendo la gestión de las condiciones operativas y de los recursos institucionales; pero, se requiere la responsabilidad integral, es decir, pedagógica y administrativa de los docentes.

4.2. NORMALIDAD

4.2.1. De la variable gestión directiva

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal.

H1: Los datos no provienen de una distribución normal.

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 35

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	0,344	53	0,000	0,750	53	0,000

Nota. Tomado el procesamiento de datos en el SPSS.

Interpretación

El número de datos son 53, por lo que se determina observar la columna de prueba de kolmogorov, donde el p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05; por lo tanto, se rechaza la Ho. Así, se define que los datos de la variable gestión directiva no provienen de una distribución normal.

4.2.2. De la variable comportamiento organizacional

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 36

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vd	0,326	53	0,000	0,767	53	0,000

Nota. Tomado del procesamiento de datos en el SPSS.

Interpretación

El número de datos son 53, por lo que es pertinente apreciar la columna de prueba de kolmogorov-Smirnov, donde el p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05; por lo tanto, se rechaza la Ho. Así, se determina que los datos de la variable comportamiento organizacional no provienen de una distribución normal.

4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. Verificación de la hipótesis general

a) Hipótesis estadística

Ho: La gestión directiva no se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

H1: La gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

- b) **Nivel:** 5 % = 0,05
- c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta H_0
- d) **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 37

La gestión directiva y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021

			Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Gestión directiva	Coeficiente de correlación	0,887
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	53

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

a) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el Sig. (p-valor) es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el Sig. (p-valor) es mayor a 0,05

b) Interpretación

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

4.3.2. Verificación de las hipótesis específicas

4.3.2.1. Verificación de la primera hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: Los procesos pedagógicos no se relacionan positivamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

H1: Los procesos pedagógicos se relacionan positivamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

b) **Nivel:** 5 % = 0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho

d) **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 38

Los procesos pedagógicos y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021

		Comportamiento organizacional	
Rho de Spearman	Procesos pedagógicos	Coeficiente de correlación	0,726
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	53

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

a) Regla de decisión:

Rechazar Ho si el Sig. (p-valor) es menor a 0,05

No rechazar Ho si el Sig. (p-valor) es mayor a 0,05

b) Interpretación

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: Los procesos pedagógicos se relacionan positivamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

4.3.2.2. Verificación de la segunda hipótesis específica.

a) Hipótesis estadística

Ho: La cultura escolar no se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

H1: La cultura escolar se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

b) **Nivel:** 5 % = 0,05

c) **Zona de rechazo:** Mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 39

La cultura escolar y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021

		Comportamiento organizacional	
		Coefficiente de correlación	0,773
Rho de Spearman	Cultura escolar	Sig. (bilateral)	0,000
		N	53

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

a) Regla de decisión

Rechazar H_0 si el Sig. (p-valor) es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el Sig. (p-valor) es mayor a 0,05

b) Interpretación

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La cultura escolar se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

4.3.2.3. Verificación de la tercera hipótesis específica.**a) Hipótesis estadística**

H_0 : La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales no se relacionan positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

H_1 : La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

b) **Nivel:** 5 % = 0,05

c) **Zona de rechazo:** Mayor que 0,05, se acepta H_0 .

d) **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 40

La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021

			Comportamiento organizacional
	Gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales	Coeficiente de correlación	0,895
Rho de Spearman		Sig. (bilateral)	0,000
		N	53

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta.

a) Regla de decisión

Rechazar H_0 si el Sig. (p-valor) es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el Sig. (p-valor) es mayor a 0,05

b) Interpretación

Se observa que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a la primera hipótesis específica: Los procesos pedagógicos se relacionan positivamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021, los datos procesados y recogidos y presentados en la tabla 5, en cuanto a la dimensión procesos pedagógicos, indican que es regular. Entonces, es evidente que aún falta optimizar los procesos pedagógicos, específicamente en el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, así como el seguimiento de los aprendizajes. Asimismo, presenta los siguientes indicadores: La planificación curricular según la tabla 6, es regular (67,9 %). Por tanto, se colige que aún falta mejorar la planificación curricular en cuanto a su pertinencia para el desarrollo de las competencias y capacidades previstas; entonces, la plana directiva debe promover que sea participativa. El indicador monitoreo del trabajo docente en aula, según la tabla 7, es inadecuado (20,8 %) y regular (66,0 %). Por consiguiente, se colige que aún no se optimiza en gran medida el monitoreo del trabajo docente en el aula; por tanto, se debe desarrollar el monitoreo pedagógico de forma estratégica, ya que sus resultados aseguran la identificación de logros y debilidades para la toma de decisiones, hacer propuestas de cambios pertinentes y oportunos a fin de que se optimice los resultados.

El indicador acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes, según la tabla 2, es regular (66,0 %). Por tanto, se nota que el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente que se desarrolla en el ente educativo, aún falta optimizarlo; por lo que se debe promover el desarrollo de estrategias para que se optimice la calidad del servicio, como resultado del responsable trabajo de la plana directiva.

El indicador seguimiento de los aprendizajes, según la tabla 9, es inadecuado (22,6 %) y regular (58,5 %) y adecuada (18,9 %). En consecuencia, falta optimizar el seguimiento de los aprendizajes, lo que da a entender que la plana directiva debe promover que los docentes acompañen a los alumnos en su transición de receptores en actividades formativas a la de activos utilizadores de esas nuevas competencias y conocimientos.

Los resultados registrados de forma previa corroboran el planteamiento hipotético, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse la prueba estadística, se obtuvo el coeficiente de correlación de Rho Spearman, cuyo valor es 0,776 y el p-valor es 0,000 menor que el nivel de significancia; entonces, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que los procesos pedagógicos se relacionan positivamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

La hipótesis es aceptada. Los resultados hallados tienen parcial coincidencia con lo aseverado por Zagalaz (2021), quien concluyó que no se desarrolla una adecuada gestión directiva, es decir, que hay deficiencia en los procesos pedagógicos que incluye la planificación curricular que no se presenta de manera analítica y no se desarrolla de forma tan participativa, y no realizan un permanente monitoreo del trabajo docente, lo que hace que no haya un óptimo desempeño pedagógico.

Los resultados encontrados guardan relación en parte con lo aseverado por López y López (2019), quienes concluyeron que la plana directiva deben promover una sólida labor de dirección de los diferentes recursos del ente educativo, sobretodo del personal docente, para garantizar la calidad escolar; para ello, se debe fortalecer el comportamiento organizacional con respecto a la conducta individual, conducta grupal, así como la estructura organizacional, que permite el mejoramiento de los resultados educativos, que incluye la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, basado en el cumplimiento normativo.

Los resultados encontrados tienen coincidencia en parte con lo argumentado por Pachay (2019), quien concluyó que el comportamiento organizacional no es tan bueno en cuanto a la conducta grupal, la plana directiva no demuestra un liderazgo efectivo, la comunicación no es tan fluida. También considera que falta optimizar la estructura organizacional que incluye el mejoramiento de un ambiente físico, que no presenta suficientes recursos, y una sólida cultura organizacional. Por tanto, es crucial que se

mejore la administración del clima y convivencia de la organización; para ello, se debe mejorar el liderazgo, que debe ser ejercido por una persona con competencias profesionales suficientes para que los resultados sean positivos.

Los resultados hallados tienen relación con lo establecido por Castañeda (2022), quien comprobó que la gestión educativa se relaciona de forma inversa y de manera significativa con la deserción escolar, de acuerdo al coeficiente Rho de Spearman de $r = -0,744$. El autor, entre sus conclusiones, indicó que la gestión directiva no es tan eficaz, debido a que el ente educativo no gestiona de manera adecuada las condiciones operativas y de recursos institucionales, que se vea reflejado en la seguridad y salubridad, así como la gestión de recursos educativos, y no se desarrolla oportunamente la matrícula y preservación del derecho a la educación, por lo que se deduce que no hay una buena dirección escolar, y esto a la largo plazo a los estudiantes; por ello, es evidente la necesidad del trabajo en equipo, para que cumpla la misión organizacional de manera eficiente.

En cuanto a la segunda hipótesis específica: La cultura escolar se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021, los datos procesados, recogidos y presentados en la tabla 10, en lo referente a la dimensión cultura escolar, indican que es inadecuada (22,6 %) y regular (69,9 %). Entonces, se nota que la cultura escolar a veces presenta inconvenientes, debido a que aún falta optimizar la construcción colectiva cotidiana, desarrollada por todos los miembros de la organización cuya responsabilidad es compartida.

El indicador participación de la comunidad educativa, según la tabla 11, es inadecuada (20,8 %) y regular (64,1 %). Entonces, se nota que todavía falta optimizar la participación de la comunidad educativa, es decir, se debe promover la activa colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa.

El indicador clima escolar, de acuerdo a la tabla 12, es inadecuada (18,9 %) y regular (66,0 %). Entonces, es evidente que todavía falta mejorar el clima escolar que implique las buenas relaciones interpersonales; para ello, todos los integrantes deben poseer adecuadas competencias socioemocionales.

El indicador convivencia escolar, según la tabla 13, es inadecuada (37,7 %) y regular (52,9 %). En consecuencia, es visible la necesidad de optimizar la convivencia escolar que es la agrupación de relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa. Los resultados registrados de forma previa corroboran el planteamiento hipotético, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse y establecer como el coeficiente de correlación de Rho Spearman es 0,773 y el p-valor es 0,000 menor que el nivel de significancia; entonces, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que la cultura escolar se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

Los resultados hallados guardan relación en parte con lo sostenido por Majo, González, Mancarella, y Mercado (2022), quienes concluyeron que la incidencia de la gestión directiva en tiempos de pandemia por el COVID-19. Al respecto, es preponderante que la plana directiva haga su práctica reflexiva de liderazgo, de ejercer un liderazgo ético y efectivo que garantice el bienestar escolar.

Los resultados hallados guardan relación en parte con lo aseverado por Velásquez (2020), quien concluyó que aún falta optimizar el comportamiento organizacional, es decir, optimizar la conducta individual, sobre lo que el personal demuestre; por ejemplo, un alto nivel de responsabilidad, altos valores éticos, así como adecuadas actitudes; de lograrlo, es de hecho que optimizará la gestión administrativa, para que desarrollen una buena planificación, organización y control.

Los resultados tienen parcial coincidencia con lo tratado por Olivas (2020), quien presentó como resultados determinaron que los docentes refieren que el ente educativo se encuentra en un nivel bajo (38,3 %) y el comportamiento organizacional se encuentra en un nivel bajo con 98,3 % y el 1,7 % en el nivel medio. El estudio concluyó que la gestión educativa se relaciona con el comportamiento organizacional; por ello, es fundamental que se mejore los procesos pedagógicos, específicamente en la eficiencia de la planificación curricular, así como el monitoreo de la labor docente en el aula; y uno de los aspectos preponderantes es que se mejore las condiciones operativas y de recursos institucionales, con la inclusión de la seguridad y salubridad, la gestión de recursos educativos, así como que haya eficiencia y eficacia en la matrícula y preservación del derecho a la educación; con todo ello, se conseguirá el éxito escolar.

Los resultados obtenidos presentan parcial coincidencia con lo revelado por Quispe (2019), quien concluyó que existe relación entre la organización escolar y el comportamiento organizacional de los profesores de educación secundaria de la institución educativa referida.

Los resultados encontrados guardan relación en parte con lo revelado por Dionicio (2019), quien presentó como resultados determinaron que la gestión institucional es bajo (45%) y regular (47,5%). El estudio concluyó que existe relación significativa entre la gestión institucional y comportamiento organizacional del ente educativo indicado, según la Rho de Spearman. Entonces, es preponderante que se optimice el comportamiento individual y grupal, que refleje un buen nivel de responsabilidad, valores y actitudes positivas, así como la conducta grupal, en la que se note el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, la comunicación y que se tome adecuadas decisiones.

Asimismo, los resultados hallados guardan relación en parte con lo aseverado por Montes (2019), quien presentó resultados que determinaron que existe correlación directa y significativa entre la comunicación relacional interpersonal y el comportamiento organizacional grupal en los docentes de la indicada institución educativa. El estudio concluyó que la comunicación relacional interpersonal se correlaciona de manera directa

y significativa con el comportamiento organizacional grupal. Entonces, se determina que el comportamiento organizacional es fundamental para el éxito de las entidades educativas; por ello, es determinante que la plana directiva actúe con inteligencia emocional para que fortalezca la comunicación interpersonal.

En lo referente a la tercera hipótesis específica: La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021, los datos procesados, recogidos y presentados en la tabla 14, en cuanto a la dimensión gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales, de acuerdo a la tabla 14, es inadecuada (30,2 %) y regular (62,3 %). Entonces, se nota que aún falta optimizar la gestión de las condiciones operativas y recursos institucionales, específicamente en cuanto a la gestión de recursos educativos.

El indicador seguridad y salubridad, según la tabla 15, es inadecuada (24,5 %) y regular (69,8 %). Entonces, se evidencia que aún falta optimizar la seguridad y salubridad en el ente educativo; para ello, es crucial que se desarrolle actividades de inspección y revisión del bienestar físico y emocional de los integrantes de la comunidad escolar.

Asimismo, el indicador gestión de recursos educativos, de acuerdo a la tabla 16, es inadecuada (28,3 %) y regular (58,5 %). Por consiguiente, se nota que todavía falta optimizar la gestión de recursos educativos que es la agrupación de medidas que se toman para conducir el uso de los mismos; por ejemplo, las pizarras, los proyectores, entre otros.

Además, el indicador matrícula y preservación del derecho a la educación, según la tabla 17, es inadecuada (30,2 %) y regular (58,5 %); por lo tanto, se nota que aún falta optimizar el proceso de matrícula y preservación del derecho a la educación; para ello, hay directivas internas del proceso de matrícula que se realiza a veces en etapas. Asimismo, el indicador gestión transparente de los recursos financieros. Según la tabla 18, es inadecuada (30,2 %) y regular (62,3 %). Los resultados de la tabla hacen notar que se realiza una adecuada gestión transparente de los recursos financieros; sin embargo, se

requiere que se realice un control permanente de los mismos, para evitar contingencias financieras. Los resultados registrados de forma previa, corroboran el planteamiento hipotético, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo el coeficiente de correlación, cuyo valor es 0,773 y el p-valor es 0,000 menor que el nivel de significancia; por consiguiente, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.

La hipótesis es aceptada. Los resultados hallados guardan relación en parte con lo aseverado por Vásquez y Escalante (2019), quien concluyó que la gestión administrativa no se desarrolla óptimamente, por lo que el clima organizacional no es tan favorable en el indicado ente educativo.

Los hallazgos encontrados presentan parcial coincidencia con lo aseverado por Lozano (2018), quien concluyó que los docentes están descontentos con la remuneración que perciben mensualmente y no se sienten conformes con el ambiente laboral; asimismo consideran que la plana directiva no reconoce cuando realizan un buen desempeño laboral; por ello, no mejora el comportamiento organizacional de la entidad educativa.

Los resultados hallados guardan relación en parte con lo aseverado por Fabián (2018), quien concluyó que el nivel de comportamiento organizacional no es tan adecuado, lo que hace que la gestión educativa tiene un nivel medio. El estudio determinó, además, que existe relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión educativa en el ente educativo; entonces, es preponderante que se mejore los procesos pedagógicos, la cultura escolar, así como la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales.

Los resultados encontrados guardan relación en parte con lo aseverado por Aquino (2017), quien concluyó que las competencias directivas y la gestión educativa influyen

significativamente en el comportamiento organizacional, que incluye las conductas individuales y grupales, que la plana directiva debe optimizar tales conductas, mediante capacitaciones permanentes, que permitan desarrollar un trabajo conjunto.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis general: La gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021, los resultados hacen notar que, según la tabla 4, la gestión directiva es inadecuada (20,8 %) y regular (66,0 %). En consecuencia, se nota que aún la entidad educativa no optimiza la gestión directiva en cuanto a los procesos pedagógicos, sobre todo la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales.

De acuerdo a la tabla 3, el comportamiento organizacional es inadecuado (28,3 %) y regular (60,4 %). En consecuencia, se nota que aún falta optimizar el comportamiento organizacional sobre todo en cuanto al comportamiento grupal.

En cuanto a la dimensión conducta individual, según la tabla 20, es inadecuada (30,2 %) y regular (58,5 %). Por consiguiente, se nota que aún falta optimizar, sobre todo actitudes asertivas para el logro de los objetivos por los grupos de interés interno del ente educativo.

En lo referente, el indicador responsabilidad, según la tabla 21, la responsabilidad es inadecuada (28,3 %) y regular (60,4 %). Entonces, se nota que aún falta optimizar la responsabilidad de los integrantes de la organización educativa, que coadyuve a lograr la misión organizacional escolar de manera oportuna. El indicador práctica de valores según la tabla 22, es regular (24,5 %) y mayor (71,7 %). Se nota que los miembros de la entidad demuestran en un nivel mayor la práctica de valores, por lo que contribuye al logro de los objetivos escolares. El indicador demostración de actitudes positivas, de acuerdo a la tabla 23, es regular (20,7 %) y mayor (75,5 %). Por lo tanto, se nota que la mayoría de los integrantes de la comunidad escolar demuestran actitudes positivas en el quehacer pedagógico que permite asegurar el éxito de la gestión escolar.

De acuerdo a la dimensión comportamiento grupal, según tabla 24, es inadecuada (26,4 %) y regular (66,1 %). En consecuencia, es evidente que aún falta optimizar el comportamiento grupal, sobre todo en fortalecer la comunicación horizontal y tecnológica entre los docentes. El indicador habilidades de liderazgo, según la tabla 25, son inadecuadas (30,2 %) y regular (58,5 %). Por consiguiente, se observa que todavía falta fortalecer las habilidades de liderazgo de los miembros de la organización educativa, que contribuya a la dirección de las actividades educativas, así mismo, la plana directiva debe promover el trabajo en equipo.

Asimismo, el indicador comunicación, de acuerdo a la tabla 26, es inadecuada (26,4 %) y regular (67,9 %). Entonces, se nota que aún falta optimizar la comunicación entre los miembros de la entidad; para ello, se requiere que la plana directiva desarrolle reuniones permanentes de coordinación, que asegure el logro de lo establecido en los planes de desarrollo escolar. Por lo tanto, se debe promover entre los miembros de la comunidad educativa la escucha activa, la empatía, la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

El indicador toma de decisiones, según la tabla 27, es inadecuada (24,5 %) y regular (66,1 %). Por consiguiente, se nota que todavía no logra tomar decisiones de manera oportuna que asegure que los procesos misionales y operativos se desarrollen oportunamente. La dimensión estructura organizacional según la tabla 28, es inadecuada (26,4 %) y regular (60,4 %). Los resultados hacen notar que aún falta optimizar la estructura exclusivamente en cuanto a la cultura organizacional.

Tal dimensión presenta los siguientes indicadores: El ambiente físico, de acuerdo a la tabla 29, es inadecuada (24,5 %) y regular (64,2 %). Entonces, se nota que el ente educativo le falta optimizar la infraestructura para garantizar el bienestar de los estudiantes. Al respecto, la plana directiva debe promover un entorno positivo que coadyuve a una buena interacción con los estudiantes. El indicador recursos, de acuerdo a la tabla 30, son insuficientes (35,8 %) y regular (56,7 %). Por lo tanto, se nota que, en ocasiones, no cuentan con recursos suficientes como tecnológicos, financieros y humanos

para asegurar el éxito escolar. El indicador cultura organizacional, según la tabla 31, es inadecuada (26,4 %) y regular (60,4 %).

Entonces, se nota que falta que la cultura organizacional sea más sólida, por lo que es fundamental que se fortalezca la cohesión, la innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a los equipos, entre otros.

Finalmente, en cuanto a hipótesis general: La gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021, los resultados encontrados guardan relación en parte con lo sostenido por Anchundia-Arboleda, Martínez-Contreras, Martínez-Contreras, y Franco-Briones (2022), quienes concluyeron que el diseño de un modelo de gestión directiva que incluye una adecuada cultura escolar que involucra la buena participación de la comunidad educativa, un buen clima escolar y que incluye una correcta convivencia escolar permite la mejora de la toma de decisiones; para ello, debe existir una fluida comunicación y de respeto, adicionalmente con el adecuado proceso pedagógico, que permita adecuada toma de decisiones.

Además, los resultados encontrados guardan relación en parte con lo aseverado por Charris y Manjarrés (2022), quienes concluyeron que la comunicación es crucial para dinamizar la comunicación organizacional, para fortalecer la gestión directiva, en cuanto a la gestión de las condiciones operativas y la cultura escolar, que permita optimizar elevar la gestión de aprendizaje de los estudiantes. El estudio concluyó que, si se desarrolla una adecuada comunicación organizacional, entonces fortalecerá la gestión directiva en instituciones educativas.

Los resultados encontrados presentan coincidencia con lo aseverado por Álvarez (2022), quien concluyó que la comunicación asertiva no influye de manera significativa en la gestión directiva, según el valor de Cox y Snell. Al respecto, es indudable que la gestión directiva mejore si es que la plana directiva y los grupos de interés interno y los colaboradores tienen inteligencia emocional que incluye la comunicación asertiva;

entonces, es fundamental que las instituciones desarrollen planes de capacitación sobre el fortalecimiento de comunicación asertiva.

CONCLUSIONES

1. La gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021. Según la prueba estadística coeficiente de correlación de Rho Spearman, fue 0,887. Asimismo, la gestión directiva es regular (66,0 %), del mismo modo el comportamiento organizacional (60,4 %).
2. Los procesos pedagógicos se relacionan positivamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021. Según la prueba estadística coeficiente de correlación de Rho Spearman, fue 0,726. Asimismo, los procesos pedagógicos se encuentran en un nivel regular (62,2 %), que incluye la planificación curricular (67,9 %), monitoreo del trabajo docente en el aula (64,2 %), acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes (66,0 %), seguimiento de los aprendizajes (58,5 %) y el comportamiento organizacional es regular (60,4 %).
3. La cultura escolar se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021. Según la prueba estadística coeficiente de correlación de Rho Spearman, fue de 0,773. Asimismo, la cultura escolar es regular (69,9 %); del mismo modo, los indicadores participación de la comunidad ciudadana (64,1 %), clima escolar (66,0 %), convivencias escolares (52,9 %) y el comportamiento organizacional (60,4 %) también son regulares
4. La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021. Según la prueba estadística coeficiente de correlación de Rho Spearman, fue 0,773. Asimismo, la gestión de las condiciones operativas se encuentra en un nivel regular (62,3 %); del mismo modo, los indicadores seguridad y salubridad (69,8 %), gestión de recursos educativos (58,5 %), matrícula y preservación del derecho a la educación (58,5

%) y gestión transparente de los recursos financieros (62,3 %) y el comportamiento organizacional (60,4 %) también son regulares.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la plana directiva desarrolle un modelo de gestión directiva para asegurar un buen comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna.
2. Se recomienda que la plana directiva desarrolle un plan de mejora sobre los procesos pedagógicos que permita garantizar un adecuado comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna.
3. Se recomienda que la plana directiva elabore un plan de fortalecimiento de la cultura escolar para elevar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna.
4. Se recomienda que la plana directiva desarrolle un fortalecimiento de la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales para optimizar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, Y. (2022). *Comunicación asertiva en la gestión directiva en docentes de las instituciones educativas públicas de Ccatcca. Cusco, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83091>
- Anchundia-Arboleda, M., Martínez-Contreras, K., Martínez- Contreras, K. y Franco-Briones, L. (2022). *Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez,*
- Aquino, M. (2017). *Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016* [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5178>
- Bermejo, V. y Bermejo, B. (2021). *Empresa y administración. Síntesis.*
- Bejarano, B., Mormontoy, L., Tipacti, C. 2006. *Muestreo e inferencia estadística en Ciencias de la Salud.* Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú.
- Buitrago, R. E. (2018). Cotidianidad y retos para el profesorado. *Prazis & Saber*, 9(19), 9-18. <https://doi.org/10.19053/22160159.v9.n19.2018.7919>
- Butrón, I. (2020). Diagnóstico en torno al proceso de evaluación en la gestión del director escolar desde la socioformación. *FORHUM International Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 32-54. <https://cutt.ly/0UwJsDL>
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis.* Cengage Learning Editores.
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de investigación científica.* San Marcos.

- Castañeda, V. (2022). *La gestión directiva y deserción escolar desde la percepción de docentes de las instituciones educativas primarias. Chaupimarca. Pasco, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/78394>
- Charris, A. y Manjarrés, D. (2022). *Comunicación organizacional: una estrategia comunicacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión Directiva en Instituciones Educativas* [Trabajo de Grado Maestría, Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/9158>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. MC Graw-Hill Interamericana S.A.
- Dionicio, E. (2019). *Gestión institucional y comportamiento organizacional de la Institución* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/57977>
- Fabián, H. (2018). *Comportamiento organizacional y gestión educativa en la Institución Educativa de Pilcocancho, Lauricocha, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32622>
- García, T. (2020). *Como mejorar la calidad educativa del Centro. De la dirección del aula*. Ediciones Pirámide.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica.
<http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4438/1/PACHAY%20CHOEZ%20EDGAR%20GUILLERMO.pdf>
- Iguñiz, M., y Salazar, L. A. (2015). *Nuevas oportunidades educativas: política y gestión en la Educación Básica Alternativa*. Tarea. <https://acortar.link/vJJPLf>

Lazzati, S. (2018) y De Luca, P. (2018). *Gestión estratégica*. Ediciones Granica.

López, I. y López, M. (2019). [El rol de la gestión directiva en los resultados educativos]. *Revista Espacios*, 40(36).

<http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>

Lozano, C. (2018). *Comportamiento organizacional y factores motivacionales que influyen en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Mariscal Oscar Raymundo Benavides Año 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Científica del Perú]. <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/813>

Majo, H., Gonzáles, A., Mancarella, M. y Mercado, C. (2022). Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. Volumen 6 Nro. 23. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/504/1000>.

Mamani, C. (2020). *Desarrollo de competencias profesionales de los docentes y su influencia en la cultura escolar de la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Nivel de Educación Secundaria - Tacna, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4057>

MINEDU (2020). RVM N.º 065-2020-MINEDU. Norma que regula la evaluación del desempeño en cargos directivos de instituciones educativas públicas de educación básica y técnico productiva en el marco de la carrera pública magisterial de la ley de reforma magisterial. <https://cutt.ly/fY4xnj2>

Montes, J. (2019). *Correlación entre la comunicación relacional interpersonal y el comportamiento organizacional grupal de los docentes de la Institución Educativa Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa 2018* [Tesis

de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9295>

Olivas, A. (2020). *La gestión educativa y el comportamiento organizacional de la I.E. 4015 “Augusto Salazar Bondy” de Carmen de la Legua y Reinoso, Callao - 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/48600>

Pachay, E. (2019). *Auditoría administrativa y su incidencia en el comportamiento organizacional de la escuela de educación básica once de septiembre del cantón jipijapa periodo 2019* [Tesis de Grado, Universidad Estatal del Sur de Manabi].

Portocarrero, L. (2022). *La gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4475>

Quispe, J. (2019). *Correlación entre la organización escolar y el comportamiento organizacional de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9118>

Robbins y Judge (2009). *Comportamiento organizacional*.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Ramos, P. (2015). *Motivación para el trabajo en equipo*. ICB EDITORES.

- Rojas, M. (2019). *Liderazgo transformacional de los directivos y los cambios en el clima organizacional en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL Tacna, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna].
<http://hdl.handle.net/20.500.12969/1201>
- Ronco, E. (2018). *Equipos que crean valor en las organizaciones. Coachinga orientado a resultados de equipo*. Profit Editorial.
- Vásquez, A. y Escalante, M. (2019). Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa N° 2022 “SINCHI ROCA” UGEL 04. Comas -Lima 2018. REVISTA IGOBERNANZA / VOL. 2N° 5–MARZO2019.
<https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/37/34>.
- Velásquez, R. (2020). *Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad José Carlos Mariátegui].
<https://hdl.handle.net/20.500.12819/867>.
- Zagalaz, M. (2021). *Gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. Análisis en la Universidad Nacional de Chimborazo* [Tesis Doctoral, Universidad de Jaén].
https://ruja.ujaén.es/bitstream/10953/1185/1/PEREZ_CHAVEZ_TESIS.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DIRECTIVA Y LA COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN, TACNA, 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021?</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera la gestión directiva se relaciona en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.</p>	<p>Hipótesis general La gestión directiva se relaciona positivamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.</p>	<p>Variable 1: Gestión directiva</p> <p>Variable 2: Comportamiento organizacional</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Nivel de investigación Correlacional</p> <p>Diseño de investigación No experimental Transeccional</p>
<p>Problemas específicos ¿De qué forma los procesos pedagógicos se relacionan en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021? ¿Cómo la cultura escolar se relaciona con el</p>	<p>Objetivos específicos Establecer de qué forma los procesos pedagógicos se relaciona con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021. Evaluar cómo la cultura escolar se relaciona con</p>	<p>Hipótesis específicas Los procesos pedagógicos se relacionan significativamente en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.</p>		<p>Población La unidad de estudio son los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, siendo un total de 61.</p> <p>Muestra Aplicando la fórmula de la muestra se obtiene 53.</p>

<p>comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021? ¿De qué manera la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021?</p>	<p>el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021. Determinar de qué manera la gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.</p>	<p>La cultura escolar se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021. La gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales se relacionan significativamente con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021.</p>		<p>Técnicas de recolección de datos Encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de datos Cuestionario</p>
---	--	---	--	---

ANEXO 2: INSTRUMENTOS

Instrumento Nro. 1

GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN, TACNA, 2021

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar la Gestión directiva en la institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021; por tanto, mucho le agradeceré a usted responder a los ítems del instrumento marcando con una (X) según su percepción, de acuerdo a las siguientes categorías:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	PROCESOS PEDAGÓGICOS					
	Planificación curricular					
1	En la institución educativa, la plana directiva promueve el desarrollo de la planificación curricular de acuerdo a directivas internas.					
2	En la institución educativa, la plana directiva promueve el desarrollo de la planificación curricular de forma participativa.					
3	En la institución educativa, la plana directiva promueve el desarrollo de la					

	planificación curricular eficientemente.					
	Monitoreo del trabajo docente en aula					
4	En la institución educativa, la plana directiva promueve que se desarrolle el monitoreo del trabajo docente en aula de acuerdo a directivas internas.					
5	En la institución educativa, la plana directiva promueve que se realice el monitoreo del trabajo docente en aula adecuadamente.					
6	En la institución educativa la plana directiva promueve que se realice el monitoreo del trabajo docente en aula eficientemente.					
	Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes					
7	En la institución educativa, la plana directiva promueve el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes de acuerdo a directivas internas.					
8	En la institución educativa, la plana directiva promueve el desarrollo del acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes adecuadamente.					
9	En la institución educativa, la plana directiva promueve el					

	desarrollo del acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docentes eficientemente.					
	Seguimiento de los aprendizajes					
10	En la institución educativa, la plana directiva promueve el seguimiento de los aprendizajes de acuerdo a directivas internas.					
11	En la institución educativa, la plana directiva promueve el desarrollo del seguimiento de los aprendizajes adecuadamente.					
12	En la institución educativa, la plana directiva promueve el desarrollo del seguimiento de los aprendizajes eficientemente.					
	CULTURA ESCOLAR					
	Participación de la comunidad educativa					
13	En la institución educativa, la plana directiva promueve la participación de la comunidad educativa de acuerdo a directivas internas.					
14	En la institución educativa, la plana directiva promueve la participación de la comunidad educativa adecuadamente.					
15	En la institución educativa, la plana directiva promueve la					

	participación de la comunidad educativa eficientemente.					
	Clima escolar					
16	En la institución educativa, la plana directiva promueve el clima escolar abordando las necesidades de los docentes.					
17	En la institución educativa, la plana directiva promueve el clima escolar abordando la necesidad de los estudiantes.					
18	En la institución educativa, la plana directiva promueve el clima escolar creando un sentido de orden.					
	Convivencia escolar					
19	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la convivencia escolar respetando el tiempo de cada miembro de la entidad.					
20	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la convivencia escolar demostrando habilidades comunicativas.					
21	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la convivencia escolar demostrando empatía y solidaridad.					
	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE RECURSOS INSTITUCIONALES					

	Seguridad y salubridad					
22	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la seguridad y salubridad de acuerdo a directivas internas.					
23	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la seguridad y salubridad con eficacia.					
24	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la seguridad y salubridad con eficiencia.					
	Gestión de recursos educativos					
25	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la gestión de los recursos educativos de acuerdo a directivas internas.					
26	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la gestión de los recursos educativos con eficacia.					
27	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la gestión de los recursos educativos con eficiencia.					
	Matrícula y preservación del derecho a la educación					
28	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la matrícula y preservación del derecho a la educación de acuerdo a directivas internas.					

29	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la matrícula y preservación del derecho a la educación con eficacia.					
30	En la Institución educativa, la plana directiva promueve matrícula y preservación del derecho a la educación con eficiencia.					
	Gestión transparente de los recursos financieros					
31	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la gestión transparente de los recursos financieros de acuerdo a directivas internas.					
32	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la gestión transparente de los recursos financieros con eficacia					
33	En la Institución educativa, la plana directiva promueve la gestión transparente de los recursos financieros con eficiencia.					

Instrumento Nro. 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN, TACNA, 2021

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar el comportamiento organizacional en la institución Educativa María Ugarteche de Maclean, Tacna, 2021; por tanto, mucho le agradeceré a usted responder a los ítems del instrumento marcando con una (X) según su percepción, de acuerdo a las siguientes categorías:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	CONDUCTA INDIVIDUAL					
	Responsabilidad					
1	En la institución educativa, la responsabilidad de los miembros de la institución en su desempeño pedagógico es notoria.					
2	En la institución educativa, la responsabilidad de los miembros de la institución en la toma de decisiones es eficaz.					
3	En la institución educativa, la responsabilidad de los miembros en el desarrollo de estrategias para coadyuvar a la gestión escolar es sólida.					
	Práctica de valores					
4	En la institución educativa, los docentes demuestran buenas prácticas de valores					

	éticos en su desempeño docente.					
5	En la institución educativa, los docentes demuestran buenas prácticas de valores éticos en las reuniones de trabajo.					
6	En la institución educativa, los docentes demuestran buenas prácticas de valores éticos con sus autoridades colegas y estudiantes.					
	Demostración de actitudes positivas					
7	En la institución educativa, los docentes demuestran actitudes asertivas para lograr la misión organizacional escolar.					
	En la institución educativa, los docentes demuestran actitudes asertivas en reuniones de trabajo.					
8	En la institución educativa, los docentes demuestran actitudes asertivas con sus autoridades, colegas y estudiantes.					
9	COMPORTAMIENTO GRUPAL					
	Habilidades de liderazgo					
10	En la institución educativa, los docentes demuestran compromiso en su desempeño escolar.					
11	En la institución educativa, los docentes demuestran trabajar en equipo para el logro de los objetivos institucionales.					
12	En la institución educativa, los docentes demuestran resiliencia y adaptación.					
	Comunicación					

13	En la institución educativa, los docentes demuestran una comunicación eficaz.					
14	En la institución educativa, los docentes realizan una comunicación efectiva.					
15	En la institución educativa, los docentes demuestran adecuadas habilidades comunicativas.					
	Toma de decisiones					
16	En la institución educativa, los docentes toman de decisiones que coadyuvan a la gestión escolar oportunamente.					
17	En la institución educativa, los docentes toman de decisiones que coadyuvan a la gestión escolar eficazmente.					
18	En la institución educativa, los docentes toman de decisiones que coadyuvan a la gestión escolar eficientemente.					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
	Ambiente físico					
19	En la institución educativa, el ambiente físico es adecuado para brindar una adecuada atención a los usuarios.					
20	En la institución educativa, el ambiente físico es adecuado para realizar reuniones de trabajo.					
21	En la institución educativa, el ambiente físico permite la maximización de los aprendizajes de los estudiantes.					
	Recursos					

22	En la institución educativa, los recursos humanos son suficientes.					
23	En la institución educativa, los recursos financieros son suficientes.					
24	En la institución educativa, los recursos tecnológicos son suficientes.					
	Cultura organizacional					
25	En la institución educativa, la cultura organizacional es notoria.					
26	En la institución educativa, la cultura organizacional es sólida.					
27	En la institución educativa, la cultura organizacional permite lograr la misión organizacional de forma oportuna.					

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN, TACNA, 2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): LIMACHE AROCUTIPA, Gladys Pilar
2. Grado académico: DOCTORA
3. Profesión: LICENCIADA EN EDUCACIÓN
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: BACH. MARÍA ANGELA LLANO PACO

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....



Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN, TACNA, 2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): ECHEGARAY MUNENAKA, Víctor Carmen
2. Grado académico: DOCTOR
3. Profesión: ESTADISTICA
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: BACH. MARÍA ANGELA LLANO PACO

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....
.....

VEM

.....
Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DIRECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN, TACNA, 2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): TEJADA MONROY, Gregorio Pedro
2. Grado académico: DOCTOR
3. Profesión: INGENIERO
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: BACH. MARÍA ANGELA LLANO PACO

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....
.....



.....
Firma

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1,00 a 0,00	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. Con base a la escala de Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son los siguientes: Muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), poco de acuerdo (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5).

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 23 es el siguiente:

ALPHA DE CRONBACH: GESTIÓN DIRECTIVA

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,974	0,974	33

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,974 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “gestión directiva” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: PROCESOS PEDAGÓGICOS

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,971	0,972	12

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,971, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de la dimensión “procesos educativos” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: CULTURA ESCOLAR

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,878	0,880	9

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,878, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de la dimensión “cultura escolar” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE RECURSOS INSTITUCIONALES

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,929	0,930	12

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,929, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de la dimensión “gestión de las condiciones operativas y de recursos institucionales” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,968	0,968	27

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,968, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “comportamiento organizacional” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: CONDUCTA INDIVIDUAL

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,911	0,911	8

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,911, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de la dimensión “conducta individual” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: COMPORTAMIENTO GRUPAL

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,919	0,919	10

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,919, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de la dimensión “comportamiento grupal” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,911	0,911	9

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,911, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de la dimensión “estructura organizacional” es de alta confiabilidad.

ESCALAS

Variable independiente: Gestión directiva

Nivel	Escalas
Inadecuada gestión educativa	33 – 76
Regular gestión educativa	77 – 121
Adecuada gestión educativa	122 – 165

Variable independiente: Comportamiento organizacional

Nivel	Escalas
Inadecuado comportamiento organizacional	27 – 62
Regular comportamiento organizacional	63 – 99
Adecuado comportamiento organizacional	100 - 135