



## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL DIRECTOR EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL 20135, CHILCA, PROVINCIA CAÑETE,  
LIMA

**Línea de investigación:**

**Gestión empresarial e inclusión social**

Tesis para optar el grado académico de maestra en Gestión y  
Administración de la Educación

**Autora:**

Chumpitaz Ayala, Paulina Alejandrina

**Asesor:**

Orellana Vicuña, Rosmery Marielena  
(ORCID: 0000-0002-4719-0230)

**Jurado:**

Díaz Dumont, Jorge Rafael

Rojas Elera, Juan Julio

Olarte Ortiz, Maria Nela

**Lima - Perú**

**2021**



**Referencia:**

Chumpitaz Ayala, P. (2021). *Comportamiento organizacional y gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, provincia Cañete, Lima* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5221>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

**Escuela Universitaria de Posgrado**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL  
DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL 20135,  
CHILCA, PROVINCIA CAÑETE, LIMA**

**Línea de investigación:**

**Gestión empresarial e inclusión social**

**Tesis para optar el grado académico de  
maestra en Gestión y Administración de la Educación**

**Autora:**

**Chumpitaz Ayala, Paulina Alejandrina**

**Asesora:**

**Orellana Vicuña, Rosmery Marielena**

**Jurado:**

**Díaz Dumont, Jorge Rafael**

**Rojas Elera, Juan Julio**

**Olarte Ortiz, Maria Nela**

**Lima – Perú**

**2021**

**TITULO**

**Comportamiento organizacional y gestión del director en la institución educativa nacional 20135, Chilca, provincia Cañete, Lima**

**AUTOR**

**Chumpitaz Ayala, Paulina Alejandrina**

**LUGAR**

**Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete,  
departamento de Lima**

## Índice

	p.p
Titulo	ii
Autor	ii
Lugar	ii
Índice de tablas	iv
Índice de figuras	v
Resumen (Palabra clave)	vi
Abstract (Key words)	vii
<b>I Introducción</b>	<b>8</b>
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Descripción del problema	9
1.3. Formulación del problema	12
Problema general	12
Problema específico	12
1.4. Antecedentes	12
1.5. Justificación de la investigación	16
1.6. Limitación de la investigación	18
1.6. Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
1.8. Hipótesis	
<b>II Marco teórico</b>	<b>19</b>
2.1. Marco teórico	19
<b>III Método</b>	<b>34</b>
3.1. Tipo de investigación	34
3.2. Población y muestra	35
3.3. Operacionalización de variables	35
3.4. Instrumentos	37
3.5. Procedimientos	37
3.6. Análisis de datos	37
3.7. Consideraciones éticas	37
<b>IV Resultados</b>	<b>39</b>
<b>V Discusión de resultados</b>	<b>46</b>
<b>VI Conclusiones</b>	<b>48</b>
<b>VII Recomendaciones</b>	<b>49</b>
<b>VIII Referencias</b>	<b>50</b>
<b>IX Anexos</b>	<b>54</b>

**Índice de tablas**

<b>Tablas</b>		<b>p.p</b>
1	Operacionalización de las Variables	36
2	Variable: Comportamiento organizacional. Dimensión Factores	39
3	Dimensión: Modelos	42
4	Dimensión: Gestión en la institución	43
5	Dimensión: Relación entre el comportamiento organización y la gestión del director	45

## Índice de figuras

<b>Figuras</b>		<b>p-p</b>
1	Gestión educativa, niveles de concreción y relaciones	28
2	Dimensión: Factores	41
3	Dimensión: Modelos	43
4	Dimensión: Gestión en la institución	45

## Resumen

Este trabajo investigativo, titulado comportamiento organizacional y gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, Lima, tuvo como objetivo general: Determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete. La tipología investigativa fue cuantitativa correlacional. La muestra quedó constituida 34 docentes de la institución evaluada. La técnica que se utilizó para recolectar la información fue la encuesta, y el instrumento de recolección el cuestionario, debidamente validados por medio de juicios de expertos. Se obtuvo como conclusiones que, al identificar los factores influyentes en el comportamiento organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, se logró conocer que el director posee actitudes, personalidad, gerencia participativa, inteligencia emocional, habilidades sociales, conciencia emocional, sin embargo, en las áreas de habilidades sociales, inteligencia emocional y en actitudes, se observaron aspectos que no se están desarrollando de manera correcta, porque lo que se puede afirmar que los factores antes mencionados se manejan en un bajo nivel. Aunado a ello, se determinó que el modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, se obtuvo que es el Modelo Autocrático; ya que es el director quien toma las decisiones, se centra en su totalidad en él y no considera la opinión de los docentes a su cargo. Aunado a ello, se logró comprobar que el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, gestión del director

## **Abstract**

This research work, entitled Organizational Behavior director and management in the National Educational Institution 20135, Chilcas, the Province of Cañete, Lima, had as a general objective, the relationship between the Organizational Behavior director of management and the National Educational Institution 20135 is determined, Chilcas, the Province of Cañete. Quantitative FUE The typology of correlational research. The Sample of the Institution evaluated was constituted 34 teachers. The Technique that was used to collect the information was the Survey, the instrument of the collection and the QUESTIONNAIRE, duly validated by means of the Expert judgment. It was obtained as conclusions, by identifying the influential factors in Organizational Behavior Within the National Educational Institution 20135, Chilcas, the Province of Cañete, the achievement of knowing that the referee director Attitudes, personality, share management of Emotional Intelligence, Social Skills Emotional Awareness However, Skills in the areas of Attitudes, Emotional Intelligence and social, he observed aspects that are not being carried out in a modified way, because what can be affirmed above mentioned factors that are handled in the UN Low Level. Together with a wave, it was determined the teaching by which the model of the in The National Educational Institution Organized Behavior 20135, Chilcas, Province of Cañete, which obtained What is the model that is autocratic; Since he is the director of quiet Making decisions focuses on him and in his totality does not consider The Opinion of Teaching a burden. Together with a wave, it was possible to verify v in Which the Organizational Behavior Educational Institution and the management of the director of the National.

*Keywords:* organizational behavior, director management

## I. Introducción

La Gerencia educativa, implica conducir la institución educativa por medio de un conjunto de habilidades, directivas que reconceptualicen las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares y comunitarios para alcanzar la eficacia y eficiencia de la Institución Educativa. Por ello, gerenciar de manera adecuada la institución es esencial, a través de mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad se comprometan con la ejecución del proceso educativo, asimismo que la escuela se involucre en las actividades comunitarias para vincular los objetivos sociales con los estudiantes y de esta manera lograr un comportamiento organizacional óptimo.

Por otro lado, el comportamiento organizacional es aquel que busca establecer cómo afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro una determinada empresa, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades ejecutadas. En ese sentido, el estudio del comportamiento que tienen los docentes dentro de las instituciones educativas es un reto que hoy constituye una de las tareas más importantes, puesto que en las instituciones debe buscarse la consolidación de todos los ámbitos, tomando en cuenta el aspecto humano, el cual es el factor determinante que permite alcanzar los logros de la organización.

Por esa razón, la presente investigación tiene por objetivo general determinar la relación que existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete. Para darle cumplimiento a su desarrollo y a los requerimientos emanados de la universidad, se trabajó bajo el siguiente esquema: I Introducción, donde se presenta el Planteamiento, Descripción y Formulación, Antecedentes, Justificación, Limitaciones, Objetivos e Hipótesis de la Investigación. II Marco Teórico, done se plasma el Marco Conceptual.

La parte III, denominada Método, contentivo del Tipo de Investigación, Población y muestra, Operacionalización de variables, Instrumentos de Recolección de Datos, Procedimientos y Análisis de datos. IV: Resultados, V, Discusión de Resultados, VI, Conclusiones, VII Recomendaciones, VIII contentivo de las Referencias y el Capítulo IX Anexos.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Hoy en día, se vive en un mundo competitivo de cambios constantes donde se imponen exigencias a las organizaciones, quienes se obligan a aplicar políticas institucionales acorde a la innovación y exigencias del acontecer mediato, ocasionando muchas veces de manera involuntaria ciertos riesgos en la salud mental a las personas que tienen a su cargo (trabajadores) por las presiones y cambios que se viene dando institucionalmente.

Una de estas necesidades primordialmente es el vacío de emociones y sentimientos que deben ser cubiertos, ya que estos determinan y organizan los procesos mentales y actuaciones en las relaciones humanas. Recientemente, gracias a estudios, se ha demostrado que las relaciones humanas son muy importantes porque de ellas depende, de manera directa el logro de los objetivos y la mejora del clima en las organizaciones.

Asimismo se advierte que muchos gerentes educativos no se encuentran capacitados, para desarrollar cabalmente políticas de innovación integral de las instituciones educativas, puesto que se enfocan únicamente en la parte operativa, dejando de lado la toma de decisiones asertivas, que resulten efectivas para la gestión en cuanto a actividades y responsabilidades que se encuentren enmarcadas bajo las normas establecidas por el Ministerio de Educación, esto es vienen desempeñado este cargo sin tomar en cuenta factores como las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, o comportamiento organizacional.

Esta problemática se encuentra latente en la mayoría de las instituciones educativas del país, en las cuales se puede observar que la gestión escolar aplicada es plagada de prácticas rutinarias de enseñanza, basada en los procesos administrativos y desligados de los aspectos cognoscitivos con organizaciones escolares de estructuras rígidas y funciones automatizadas e instrumentos de gestión poco funcionales.

### **1.2. Descripción del problema**

Las organizaciones mundiales en la actualidad y en particular su ámbito laboral, en opinión de Pozas (1999), se encuentran inmersas en un ambiente de constantes progresos tecnológicos y de globalización económica, en tal sentido Calderón y Torres (2003), afirman que estas organizaciones son sistemas que

integran lo técnico y lo psicosocial. Entendiendo el subsistema técnico como aquel que permite establecer las condiciones de especialización provenientes de los avances tecnológicos, las tareas, los bienes y servicios; mientras que la naturaleza del subsistema psico-social se encuentra basado en el comportamiento del ser humano, y de los grupos que conforma.

Cabe señalar, que estas autoras sostienen que entender el elemento psicosocial o humano de las instituciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas, pues implica vislumbrar la relación de los individuos con la organización, incluyendo las actitudes, expectativas y aspiraciones.

Una de las formas que se ha planteado para abordar el estudio del subsistema humano corresponde al “comportamiento organizacional”, referido al campo de estudio que indaga sobre el efecto que tienen los individuos, los grupos y la distribución sobre el comportamiento en las organizaciones, con el objetivo de aplicar este conocimiento en pro del mejoramiento de la efectividad de las organizaciones. Esto puede lograrse mediante la aplicación de una buena gestión por parte del director.

En este orden de ideas, Cassasús (2000), hace un análisis del contexto latinoamericano, el cual muestra una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, definiendo esta como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, los individuos y los propósitos superiores de la organización.

Por su parte Aguerro (2006), define la gestión como una gerencia en la que su labor principal es la de realizar lo necesario en pos de los objetivos de la institución. En esta misma dirección Álvarez y García (2006), conceptualiza la gestión como el proceso abanderado en las actividades de los individuos que dan vida en la institución procurando obtener la calidad de lo que ofrece.

Por esto, la administración o gerencia de las instituciones educativas debe ser compartida, se necesita que el personal que allí labora, participe en las decisiones tomadas, y se comprometa con las metas planificadas de la institución, efectuando acciones para su cumplimiento. De allí, el valor de estudiar el comportamiento organizacional, la gestión de los directores, docentes y personal en general, a fin de determinar su comportamiento y responsabilidad asumida con la organización.

Al respecto Dailey (2012), afirma que, “El comportamiento organizacional es

una rama que estudia la conducta de los sujetos en el trabajo, la correspondencia entre la eficacia operativa y las necesidades de los empleados” (pág. 3).

Con relación a lo expuesto con anterioridad, es importante considerar elementos como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, desempeño laboral, y actitudes personales de individuo, los cuales son fundamentales para mantener un buen clima en las organizaciones educativas, así como, la garantía de una educación óptima.

Para Daft (2010), considera a la gestión educativa como una función vista en el campo administrativo, organización, integración de personal, dirección y control, éstas las incorpora al Área de Gestión Técnico Pedagógica, Gestión Administrativa y Gestión Institucional el cual permite tener una visión de la Institución Educativa acorde a las necesidades propias para su mejor desempeño, teniendo en consideración que una organización siempre es especializada y eficaz cuando se concentra en una misión dada con un objetivo común.

En el Instituto Educativo Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete de Lima, Perú, además de la problemática planteada con anterioridad, se presentan diversos problemas en base a las relaciones interpersonales, administrativas, logísticas e instalaciones y gerencias, reflejadas en un conjunto de problemas, generando conflictos, tensiones, sectarismo, discordia, competencia irracional, dificultando la existencia de un ambiente atractivo, eliminando la posibilidad de una buena coordinación que impide una comunicación efectiva necesaria en una unidad institucional.

En cuanto al proceso de organización se ha encontrado que existen diversas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y de comunicación que pueden perjudicar los proyectos de la institución educativa, ellas vienen dificultando la relación entre los órganos de la institución y causando conflictos, incluso pueden intervenir en las decisiones del centro educativo puesto que algunos investigadores afirman, que los rasgos estructurales de la organización, sus procedimientos de interrelación, comunicación y cultura de la organización, sus procesos de interrelación con la comunicación y cultura organización son factores que afectan la toma de decisiones en la organización.

Sin embargo, hoy en día es sabido que los directores trabajan de acuerdo a un criterio personal más no técnico, donde se observa que los directores no integran a

sus profesores, no aceptan el diálogo, no se da una buena armonía en el manejo de la institución. Por otro lado, los profesores no coordinan las acciones educativas con la dirección, es decir las acciones dentro del ámbito de la institución educativa se da de forma desintegrada, poco armónica.

Del mismo se advierte también que el director no comunica las normas legales emanadas del Ministerio de Educación, ni tampoco se conoce las normas internas de la institución educativa, sin embargo, es de suma importancia que las Instituciones Educativas adopten una dinámica organizacional, por lo que pretendemos en la presente investigación analizar la relación de estas dos variables de estudio (el comportamiento organizacional y la gestión del director en la referida institución educativa).

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1 Problema general**

¿Cómo es la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135 Chilca, Provincia Cañete?

#### **1.3.2 Problemas específicos**

¿Cuáles son los factores influyentes en el Comportamiento Organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135 Chilca, Provincia Cañete?

¿Cuál es el modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete?

¿Cómo es la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete?

### **1.4. Antecedentes**

#### **1.4.1 Antecedentes internacionales**

Pérez y Betancourt (2018). En su tesis titulada: "*Comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes en Educación Superior*", presentada en la Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela; el cual tuvo por finalidad determinar la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la

Universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá.

Para darle cumplimiento a este objetivo, se llevó a cabo un estudio de campo descriptivo, de diseño no experimental - transversal. La muestra quedó conformada por 30 profesores y 10 gerentes de la URBE y 20 profesores y 8 gerentes de la UNP. Se utilizó un cuestionario formado por 48 ítems, con tres alternativas de solución. El instrumento fue validado por 5 expertos en la materia metodológica y conceptual, se aplicó una prueba piloto para establecer la utilizando la fórmula de Alpha de Cronbach obteniendo un resultado de  $r_{tt} = 0.81$ , para los gerentes y 0.85 para los docentes.

Se aplicaron los instrumentos para luego tabularlos y analizarlos haciendo uso de la estadística descriptiva. Igualmente, se realizaron tablas de distribución de frecuencias para conocer la realidad de los resultados. Se concluyó que, en los gerentes de la universidad en estudio, prevalece una correlación negativa débil entre las variables estudiadas. Esto explica cómo es que los gerentes con altos valores, en el comportamiento organizacional tienden a mostrar bajos valores en la motivación de los docentes de Educación Superior, esto significa que entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación negativa. Según la opinión de los gerentes de la UNP hay una correlación negativa media, mientras que, en los docentes de estas universidades, se descubrió que entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes existe una correspondencia positiva, lo cual representa que los gerentes con altos valores en el comportamiento organizacional tienden a mostrar altos valores en la motivación de los docentes de Educación Superior de manera frágil. La investigación anterior es pertinente con este estudio porque resalta el comportamiento organizacional del gerente educativo, el cual es fundamental en cualquier nivel del sistema, indicando que en la medida en que este se presente con valores elevados en esa medida se incrementarán los valores de los demás elementos entre los que se puede incluir la perfección educativa.

Por otro lado, se encuentra la investigación presentada por Castillo (2009), cuyo nombre es *“Estilo Gerencial de los Directores en el Comportamiento Organizacional en las instituciones de Educación Media Diversificadas del Municipio Baralt del estado Zulia”*, tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela; la misma tuvo como objetivo general plantear un modelo

de Estilos Gerenciales de los directores para optimizar el comportamiento organizacional en esas instituciones educativas.

Para cumplir el propósito establecido, se fundamentó en autores como Gómez y Pin (2000), Jarrin (2002), Sandoval (2003), Colina (2004) y Chiavenato (2005). Se encuadró concretamente en el paradigma positivista cuantitativo. El tipo de investigación fue descriptivo, proyectivo, con diseño de campo. La población se conformó por 224 sujetos, 20 directores y 204 profesionales de la docencia. La técnica de recolección de datos utilizado fue la encuesta y un instrumento tipo cuestionario. La validación de contenido fue realizada por siete (7) expertos.

La confiabilidad del instrumento se estableció a través del cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach alcanzando un  $r_{tt} = 0,9729$ . Con los resultados derivados, se pudo dar cumplimiento a los objetivos planteados implantando los criterios para el diseño del modelo de estilo gerencial. Esta investigación, se consideró como antecedente porque propone un modelo de gestión para mejorar el comportamiento organizacional en los establecimientos educativos, lo que nos ofrece un marco teórico útil para la sustentación la variable.

Gómez (2013). En su trabajo denominado: *"Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional"*, presentado en la Universidad Abierta Interamericana, para optar por el título profesional; realizó una indagación descriptiva con abordaje cualitativo; con diseño de campo, aplicado en una Institución Educativa Privada de Buenos Aires. El diseño se constituye comparando los resultados logrados en la aplicación de las entrevistas a al personal directivo y docente de la institución seleccionada. Se identifica que existen aspectos relevantes afines al estilo de gestión escolar que condicionan el clima en la institución; entre ellos están la comunicación, organización, liderazgo, claridad en las reglas y funciones, delegación de tareas y la conducción de equipos de trabajo. Asimismo, las relaciones entre el equipo directivo, profesionales de la docencia, padres y estudiantes, son elementos claves del clima institucional.

También se encontró que existen algunas discrepancias entre directivos y docentes, relacionadas con sus percepciones sobre la incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional. El contenido de este trabajo, se convierte en un aporte para que los gerentes puedan ampliar su mirada sobre las acciones y funciones,

recapacitando si las mismas intervienen en el clima de la institución. Convirtiéndose así, en un referente teórico.

#### **1.4.2 Antecedentes nacionales**

Guillen (2015). En su trabajo investigativo titulado, *“Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica”*. Presentada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar por el grado académico de Magíster en gestión Pública, tuvo como propósito principal determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima institucional en esa institución educativa. El estudio fue de tipo no experimental con diseño descriptivo correlacional, donde se consideró una población de 38 trabajadores pertenecientes a la organización. Tomando para la muestra la misma cantidad de la población, ya que ese número es totalmente manejable. Para la recolección de los datos se hizo uso de la técnica de la encuesta y con su instrumento correspondiente, el cuestionario para evaluar la gestión directiva y el cuestionario sobre el clima institucional. Los resultados demostraron que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación de  $r = 0,787$ . Esto se simplifica en que, si existe un buen nivel de gestión del director, también hay un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le toca un nivel deficiente de clima institucional. Se concluye que, en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015 coexiste una relación directa entre gestión directiva y clima institucional.

Llanos (2017). En su investigación titulada: *“Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco”*. Presentada para optar por el grado académico de Maestro en Administración de la Educación, en la Universidad Cesar Vallejo. La tesis tuvo como propósito, establecer la correspondencia entre esas variables. La población tomada para la investigación fue de 164 docentes, la muestra censal consideró toda la población, en los cuales se ha tomado en consideración las variables: Gestión Directiva y Práctica Pedagógica. El método utilizado en la investigación fue el hipotético-deductivo, de tipo aplicada, cuantitativa y diseño no experimental - correlacional. se aplicó como instrumento un cuestionario gestión directiva, con 20 preguntas en la escala tipo Likert, con cuatro alternativas de respuestas y otro cuestionario referido a la práctica pedagógica, conformado por 20 preguntas, en la escala de Likert, también con cuatro alternativas de respuestas; a través de los cuales se obtuvo la información sobre el

comportamiento de las variables. El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.788 lo que implica que existe relación positiva entre las variables, además, se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000$ . Esta tesis sirve de apoyo al marco metodológico, ya que se trata de una investigación correlacional.

Salvador (2018). En su trabajo nombrado: "*Gestión del talento humano y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Andrés de los Reyes del distrito de Huaral, Lima Provincias*"; presentada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar por el título de Maestro en Gestión Pública; la misma planteó como objetivo general determinar la relación entre la gestión del talento humano con el comportamiento organizacional en la Institución Educativa. El método utilizado fue el hipotético deductivo, el tipo de investigación básica-correlacional, diseño no experimental-transversal. La población estuvo conformada por 100 docentes, se obtuvo una muestra de 80 docentes utilizando el muestreo no probabilístico intencional. La técnica utilizada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección fueron cuestionarios, debidamente validados por el juicio de expertos, determinado su confiabilidad utilizando el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Los cuestionarios, el utilizado para evaluar la gestión del talento humano alcanzó un Alfa de Cronbach= 0.853 y el cuestionario para calcular el comportamiento organizacional obtuvo un Alfa de Cronbach=0.858. Se llegó a la conclusión de que la gestión del talento humano muestra una correlación positiva media ( $Rho=0.408$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000 menor que 0.05) con el comportamiento organizacional.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **1.5.1 Justificación teórica**

La presente investigación se considera relevante desde el punto de vista teórico puesto que permite mediante un análisis documental y bibliográfico de los autores seleccionados, optimizar el comportamiento organizacional del gerente educativo no sólo de la institución seleccionada sino en cualquier centro educativo con problemática similar, lo cual se considera que posibilitará una mayor participación comunitaria de la misma.

### **1.5.2 Justificación práctica**

Esta investigación en el contexto práctico, ofrece al gerente educativo la información necesaria, así como estrategias y parámetros que coadyuvan en la optimización de los procesos para el logro de los objetivos educacionales, a través del mejoramiento de su comportamiento organizacional, lo cual es propicio para alcanzar la excelencia educativa.

### **1.5.3 Justificación metodológica**

Metodológicamente, el trabajo se justifica porque fueron empleados los métodos e instrumentos de medición, los cuales ofrecen una escala válida y confiable que sirve para identificar el comportamiento organizacional del director, pueden ser utilizados para el desarrollo de las variables, desde diversos contextos o características específicas. Posteriormente, las conclusiones de la presente investigación pueden utilizarse como pauta y fuente de información para la ejecución de futuras investigaciones.

### **1.5.4 Importancia**

Dentro de las organizaciones el personal es quien marca el desempeño y desarrollo de las mismas, desde allí se debe observar y entender lo que se denomina comportamiento organizacional, puesto que el mismo tiene su propio desarrollo, necesidades, forma de comportamiento y experiencias, que lo llevan a valorar con madurez la organización, establecer sus compromisos y visualizar su futuro teniendo un efecto directo en los resultados de la misma, por sus impactos, procesos y gestiones.

En este sentido, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización constituye un área de oportunidad para los directores, gerentes o jefes del departamento de la misma, quienes tienen la gran responsabilidad de potencializar las capacidades creativas y habilidades de los individuos que trabajan con él. Es por ello, que la investigación responde a la necesidad de identificar el valor organizacional e individual que debe prevalecer en el docente en cada uno de sus roles, y con mayor relevancia en los casos donde se carece de un personal directivo que cumpla las funciones de gerente en la institución, disminuyendo así el interés y la motivación del mismo, el cumplimiento del currículo escolar y la articulación con el medio que le rodea.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

La limitación que se puso de manifiesto en esta investigación fue el efecto longitudinal, que es el tiempo disponible para investigar un problema y medir el cambio o la estabilidad en el tiempo, es en la mayoría de los casos bien limitado, ya que a la investigadora se le dificultó el tiempo para la aplicación de las encuestas.

## **1.7. Objetivos**

### ***1.7.1 Objetivo general***

Determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

Identificar los factores influyentes en el Comportamiento Organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.

Describir el modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.

Determinar la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.

## **1.8. Hipótesis**

### ***1.8.1 Hipótesis general***

Existe relación directa entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.

### ***1.8.2 Hipótesis específicas***

Los factores influyentes en el Comportamiento Organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete son: actitudes, personalidad, gerencia participativa, inteligencia emocional, habilidades sociales, conciencia emocional, manejándolos en bajo nivel.

El modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete es autocrático.

La gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, es de tipo institucional.

## II. Marco teórico

### 2.1. Marco conceptual

#### 2.1.1 *Comportamiento organizacional*

El rol del individuo dentro de una organización es de suma importancia, desde esta afirmación se debe observar y entender lo que se denomina comportamiento organizacional, puesto que el individuo tiene su propio desarrollo, necesidades, forma de comportamiento y experiencias, que lo llevan a valorar con madurez la organización, establecer sus compromisos y visualizar su futuro.

El mismo se relaciona con el sentir y actuar del ser humano en el lugar de trabajo, su comportamiento, interrelación e interacción entre las personas y la organización misma. Según, Ivancevich y Donnelly (1996), el comportamiento de las organizaciones es una disciplina que investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de estas.

Gordon (2009) admite que el comportamiento organizacional es un acervo de conocimientos procedentes del estudio de dichos actos y actitudes. Se puede estimar entonces que el comportamiento organizacional en el contexto educativo, es impredecible porque se origina en necesidades y sistema de valores muy enraizadas en quienes allí trabajan, entonces, no existen fórmulas simples, conocimientos para trabajar con ellas, ni una solución perfecta para las dificultades que se manifiestan en la institución. Por esto, las instituciones difieren en la naturaleza de los sistemas que creen y sostienen, así como en los resultados obtenidos, los cuales, según Davis y Newstrom (2009), varían de manera predecible con los diversos modelos de comportamientos organizacionales existentes. Éstos componen el sistema de creencias destacadas de los directores, perjudicando sus labores en cada institución. Ahora bien, al igual que las organizaciones discrepan entre ellas, también varían las prácticas en las diferentes coordinaciones de una institución, dependiendo del modelo predominante en el centro, relacionado con las preferencias del director o de las situaciones adecuadas de su ámbito.

#### 2.1.2 *Factores del comportamiento organizacional*

En opinión de Robbins y Decenzo (2008), diversos elementos pueden influir en la elección de un modelo por parte de un director. Por tanto, para hacer esta selección, se deben considerar los siguientes factores: actitudes, personalidad, la

gerencia participativa, inteligencia emocional y habilidades sociales por parte del directivo, ya que son básicos del comportamiento organizacional.

**Actitudes.** Para Robbins y Decenzo (2008), las actitudes son declaraciones de evaluación, favorables o desfavorables, relativas a objetos, personas o acontecimientos” (p. 241). Asimismo, Dessler y Valera (2011), señalan que las actitudes están formadas por tres componentes: (a) cognoscitivo, basado en las creencias, conocimientos que posee un individuo; (b) afectivo, es actitud emocional o sentimental; (c) de comportamiento, es la forma de comportarse que posee el individuo. Para la investigadora, las actitudes son consentimientos o desautorizaciones que deben llevarse a cabo en una Institución Educativa, se realizan mediante de enunciados para conocer cómo se siente el personal y de esta forma establecer si su comportamiento es deseable o no. Con relación a lo planteado, Martínez (2005), señala que los tipos de actitudes afines al trabajo son: satisfacción, compromiso en el trabajo y compromiso organizacional.

La Satisfacción en el Trabajo, para Dessler y Valera (2011), es “la actitud que un trabajador, asume con relación a las tareas laborales asignadas. De manera lógica, las personas quienes consiguen alcanzar un alto nivel de satisfacción en sus actividades laborales establecen actitudes positivas y benéficas” (p.45). De lo anterior se puede deducir que en una Institución Educativa se puede valorar la satisfacción en el trabajo del gerente al prestar atención en la actitud general asumida por él a su trabajo.

Con relación al compromiso con el Trabajo, Dessler y Valera (2011), señalan que es la autovaloración de persona haciendo usos de la identificación sociológica con su puesto dentro de la organización. En las instituciones de orden educativa, esta actitud puede medirse a mediante la evaluación y la cooperación en la realización de su trabajo, considerando su desempeño como transcendental para su valor propio.

El Compromiso Organizacional. Martínez (2005), lo define como la actitud que lleva al trabajador a identificarse con la institución donde labora, con sus metas y objetivos. De esto se puede deducir que en las organizaciones educativas esta actitud se evidencia por la disposición del director, demostrando el apego a la institución que dirige.

**Personalidad.** Para Robbins y Decenzo (2008), es una mezcla de peculiaridades psicológicas que definen a un individuo. Dentro de estas peculiaridades según los autores citados, se encuentran: el foco de control, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la propensión al riesgo. Estas se detallan a continuación.

El foco de control, es el nivel donde los individuos se consideran dueños de su destino, o éste se debe al azar. En el primer caso, estas personas consideran que pueden tener el control de su destino, en el segundo caso, quienes lo tienen consideran que sus vidas o acciones se encuentran controladas por fuerzas exteriores.

Por su parte, el autoritarismo; se refiere a la creencia de un elemento que existen diferencias de posición y mando entre los empleados de su empresa. Cuando, esta creencia es muy elevada el gerente es severo en lo intelectual, inclinado a calificar a los demás, es formal con sus superiores, explota a los que están por debajo de su jerarquía, es prevenido y se cierra a las ideas de cambios.

Asimismo, el maquiavelismo, según Gibson et al. (2004), es el nivel que poseen las personas programáticas, se mantienen a una distancia de las emociones, consideran que el fin justifica los medios. Se relaciona de forma estrecha con el autoritarismo, refiriéndose a la manera de conseguir y manipular el poder.

Ahora bien, la autoestima es el agrado o desagrado de uno mismo que posee el director de la institución. Se relaciona directamente con las posibilidades de éxito. Los directores con alta autoestima creen tener mayor capacidad para ser triunfares en las labores, mientras que quienes tienen baja autoestima depende de la receptividad de las valoraciones efectivas de su personal.

Por su parte, el autocontrol, según Goleman (2006), es la capacidad de un gerente para adaptar sus comportamientos a situaciones externas. Los directivos con alto autocontrol pueden adaptarse a las situaciones que se les presente, mientras quienes poseen bajo autocontrol utilizan comportamientos repetitivos para todas las situaciones. Se enfocan en manipular los propios estados íntimos, impulsos y medios.

La propensión al riesgo se refiere, según Stoner y Freeman (1996), al periodo de tiempo que tarda un gerente tomar una decisión y conocer cuánta información necesitan antes de tomarla. Los gerentes dispuestos a correr altos riesgos toman decisiones más rápidas utilizando menos información para hacer sus elecciones.

Lo planteado con anterioridad, permite concluir que en las instituciones educativas se encuentran docentes con desiguales tipos de personalidad: calladas, pasivas, sociables, agresivas, por ello es necesario que el director sepa cómo se manifiestan y distinguen, cada una de ellas para poder apropiarse su comportamiento organizacional.

### ***Gerencia participativa***

Reyes (2004), expresa que la gestión participativa encierra la labor y el efecto de administrar de tal manera, que se realicen diligencias que conduzcan a la solución de las problemáticas existentes, considerando el punto de vista de sus empleados. Esto se encuentra relacionado con las acciones establecidas en las instituciones educativas que buscan conseguir un fin fundamentado en un buen gerente, es la medida de la eficiencia y eficacia llevada a cabo para conseguir las metas planificadas en la institución.

Por lo tanto, la gerencia participativa es una función de gran relevancia para el director, dirigida al mejoramiento de la administración de las Instituciones Educativas, además, requiere del desempeño del docente para responder a los requerimientos de un enfoque innovador de la educación, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la escuela en las actividades planificadas por la comunidad.

Al respecto, Siliceo et al. (1999), indican que dentro de la gerencia participativa se debe “valorar la gestión comunitaria y el esfuerzo por conseguir que se integren equipos dentro de la organización educativa, lo que evitaría inconvenientes futuros” (p. 55).

Es por ello que los directores de Las Instituciones Educativas, deben ejecutar una gestión determinada por la participación, ya que el retiro de muchos centros escolares viene siendo disfuncional para el proceso educativo, pues induce a la interrupción de los diferentes contextos donde se desarrolla la vida del estudiante, al resaltar sólo de las funciones instructivas.

Asimismo, Montes (2006), expresa que la gerencia participativa se caracteriza por “un conjunto de operaciones que esquematizan y relacionan entre sí a las programaciones administrativas-pedagógicas de la institución, con lo que se caracteriza un desarrollo continuado, sistemático y efectivo hacia los objetivos determinados por las personas que conforman la organización” (p. 43).

Así, se entiende la gerencia participativa como un modelo de organización que engloba un desempeño del gerente, con una diferente visión frente a ciertos aspectos básicos proyectados, así como también la comunidad, ya que, el hombre es un ser social y la escuela es mirada como una comunidad formativa participativa, la cual busca la permanencia de una cultura compartida.

Entonces, el establecimiento eficiente de la gerencia participativa en una organización es progresiva, creciente, y cambiante, considera la cultura de la institución, conservando sus valores tradicionales necesarios para transmitir generacionalmente, y al mismo tiempo desarrollar nuevos valores para alcanzar la calidad educativa.

### **Inteligencia emocional**

Considerando a Cooper y Sawaf (2005), la inteligencia emocional es la habilidad de sentir, concebir y utilizar de manera eficaz el poder y la sutileza de las emociones como origen de energía de los seres humanos, información, conexión y dominio. Entonces se puede decir que la Inteligencia emocional es el uso perspicaz de las emociones, de esta forma el director debe hacer trabajar las emociones para sacarles provecho, utilizándolas para guiar su comportamiento y e idear nuevas estrategias para mejorar los resultados.

Por lo tanto, la inteligencia emocional, puede definirse como la destreza para observar, valorar, alcanzar y enunciar las emociones, regulándolas para que promover el perfeccionamiento intelectual y emocional de las personas controlando su manera de pensar, sentir y actuar conforme a las circunstancias.

Entonces, coincidiendo con Simmons (2008), que la inteligencia emocional es el uso inteligente de las emociones, resaltando las habilidades y aptitudes para manipular situaciones concretas, y conseguir un beneficio individual. Mencionando esto de manera diferente, es la capacidad del director de sentir, entender, intervenir, modificar los estados emocionales propios, así como el de los docentes.

### **Habilidades sociales**

En opinión de Cortere (2008), las habilidades sociales son herramientas que se pueden usar para provocar en las demás personas las respuestas deseadas. Es una característica de los excelentes negociadores, poseen una gran cabida para conducir grupos y administrar cambios, capaz de trabajar en grupo.

Con relación a lo planteado con antelación, las habilidades sociales es la totalidad de comportamientos eficaces en las relaciones entre personas. Este tipo de conducta es asimilada y permiten una mejor relación del director con su personal. En este sentido, Díaz (2009), afirma que las habilidades sociales capacitan a los individuos para ejecutar una conducta de compensación con resultados propicios. Entonces, se puede decir que son las habilidades que permiten conducir a otras personas para que emitan respuestas deseadas.

Así, el director poseedor habilidades sociales, es capaz de liderar grupos, regir cambios, es, por tanto, las conductas aprendidas que permiten mejorar la relación con otras personas, así como la comunicación de emociones y la solución de problemas.

### **Modelos de comportamiento organizacional**

Para Vanegas (2010), la caracterización, elección y empleo de un modelo de Comportamiento Organizacional es determinante, ya que del mismo dependerá el contexto dentro de la institución o empresa. Los modelos no solamente pueden variar en las empresas, también varían desde cada instancia o dependencia, así como, del desempeño de sus empleados e incluso del estilo de liderazgo que posea el directivo de la institución. Al respecto, Mintzberg et al. (1997), hacen alusión a la existencia de cuatro modelos de comportamiento organizacional, descritos a continuación:

**Autocrático.** Este tipo de modelo, estuvo en boga en el período de la Revolución Industrial. La característica primordial es que se encuentra fundamentada en el poder, quienes controlan deben poseer poder para exigir. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será castigado, (Vanegas, 2010).

Por consiguiente, la gerencia se encuentra orientada a una autoridad oficial y sensata que es delegada por derecho de jefatura sólo a aquellos a quienes aplica. La gerencia sabe lo que debe hacerse y los empleados deben seguir sus órdenes. Este modelo es asemejado a la milicia; se maneja entre la autoridad y la obediencia. Así mismo, involucra castigos y premios, siendo ésta última la estimulación del empleado en la empresa.

Sin embargo, puede tener provecho, en términos financieros, en las organizaciones donde se ejecutan acciones de producciones estrictas, sin capacidad de crecimiento, con un mercado estático donde se encuentran muy pocas opciones

de trabajo. Por esta razón, los empleados deben ser convencidos y obligados a hacer sus labores.

El lema es “la gerencia es la que piensa, ellos trabajan”, implantando controles rígidos direccionados a la obediencia, asemejándose a la de un patrón y no a un gerente. De esta forma, como resultado el empleado se vuelve dependiente psicológicamente del jefe. Las necesidades que deben satisfacer los empleados son de subsistencia para ellos y sus familias, volviéndose inútiles ante la ausencia de liderazgo, por no poseer la suficiente capacidad de gestionar desde su cargo para funcionamiento óptimo de la institución.

**Custodio.** En opinión de Mintzberg, et al. (1997), este de Modelo Organizacional, surge a desde los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Como primera solución se establecieron programas de bienestar social para los trabajadores con el fin de proporcionarles seguridad. Para de esta manera garantizar el bienestar social para los empleados.

Es por ello, que se encuentra fundamentado en los recursos económicos necesarios para ofrecer beneficios, y el interés de la gerencia es hacia el dinero, principal motivación del empleado. En este sentido, se sigue forjando dependencia del individuo a la empresa porque el pago de su trabajo es la base de la relación con el trabajador. En otras palabras, son remunerados por trabajar, por lo que queda implícita la cooperación pasiva. En este modelo no se utilizan los incentivos hacia el progreso. Los trabajadores que laboran en modelos de custodia siempre están preocupados por sus beneficios económicos. Como consecuencia del trato que reciben, se muestran satisfechos y, por esto, se mantienen leales a sus empresas.

Ante lo referido, la ventaja de utilizar el modelo de custodia es que brinda satisfacción y seguridad a los empleados, y como desventaja no alcanza una motivación positiva. Así, los trabajadores trabajan con un bajo rendimiento, además, no se encuentran motivados para llegar a niveles más altos. Se consideran complacidos, más no satisfechos, siendo incapaces entonces de afrontar retos de gestión ante la ausencia del líder.

**Colegial.** Este modelo, se encuentra referido a un grupo de personas con finalidad común; la característica primordial es el trabajo en equipo, la respuesta que quiere obtener de los empleados es la responsabilidad. De esta forma, en este

modelo, se puede crecer de manera intelectual y se trabaja de manera no programada ya que estimula la autorresponsabilidad, por el compromiso del grupo, para lograr una meta. Por otro lado, reduce las distancias laborales a través de la creación de comités.

Es por ello, que la finalidad consiste en que los empleados perciban el compañerismo haciéndose sentir necesario y útiles en la empresa o institución donde laboran. Si los empleados aprecian a los gerentes trabajando en pro de la consecución de las metas organizacionales, es más fácil que admitan y respeten el papel del gerente en el modelo.

De acuerdo con lo antes expuesto, las decisiones en las organizaciones basadas en el modelo colegial se toman considerando una comunidad de personas y grupos, cuyos papeles y propiedades quizá sean diferentes, pero comparten metas y propósitos comunes para la organización. Siendo la ventaja de este modelo el resultado psicológico en los trabajadores, y la autodisciplina.

Ésta consiste en la necesidad de satisfacer el procedimiento de autorrealización, el crecimiento intelectual y el desempeño con entusiasmo moderado, creando habilidades para que pueda desempeñarse armoniosamente e incluso asumir rol de liderazgo en caso de que este sea necesario en pro del buen funcionamiento de la institución.

**De apoyo.** Este modelo se encuentra fundamentado en el principio de las relaciones de apoyo, considerando un sistema social y como el elemento más importante, el empleado, dándole importancia a la adquisición de conocimientos sobre dinámica de grupos y de aplicar en la organización la supervisión de apoyo.

En este orden de ideas, este modelo precisa en gran medida del liderazgo, porque la gerencia crea un clima que favorece a los empleados invitándolos a crecer y a alcanzar las metas propias en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es el sustento al empleado, su papel es ayudar a los empleados a darle solución a sus problemas y en la ejecución de su trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, la ventaja del modelo de apoyo es el resultado psicológico en los empleados, ya que tienen participación y se involucran en las tareas de la organización. En este tipo de modelo, la disciplina y la responsabilidad de los empleados se acrecientan. Además, experimentan en sentimiento de autorrealización por haber conseguido algo que beneficie a su empresa; es eficaz para los empleados y los gerentes, ya que se favorece de una aprobación generalizada.

Basándose en estas consideraciones, es de suma importancia, desarrollarse en un ambiente laboral agradable, dispuesto por el comportamiento organizacional eficaz, tanto de líderes, como de empleados en general, bajo un modelo capaz de crear habilidades que le permitan al empleado asumir nuevos retos, en apoyo al buen funcionamiento de la empresa.

### **Gestión del director**

La gestión significa acción o acciones emprendidas para alcanzar los propósitos y metas de la institución. A juicio de Robbins y Coulter (2005), es la combinación de las acciones laborales para que se cumplan de forma eficiente y eficazmente con otros individuos. Según lo dicho por estos autores, el personal directivo al practicar la gestión, debe unificar criterios con la finalidad de alcanzar los objetivos, misión y visión de la organización, lo cual generaría satisfacción personal y colectiva en ella, proyectando un servicio de calidad hacia la sociedad en general.

Sin embargo, le corresponde al director como gerente educativo llevar a cabo las funciones administrativas: planificación, organización, dirección, controlador, supervisor y evaluador; según lo establecido en las políticas educativas, dinamizando su gestión con base a estrategias tendentes a formarlos ciudadanos con las competencias requeridas para afrontar con pertinencia los nuevos retos. Por esto, la tarea de dirigir la vida institucional implica conocer la situación presente para prevenir el futuro.

En este orden de ideas, Ruiz (2012) considera que la gestión del director o gestión educativa, se clasifica en: Gestión Institucional, Escolar y Pedagógica, la cual se encentra representada en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Gestión educativa, niveles de concreción y relaciones*



Fuente: Ruiz (2012).

### **Tipos de gestión del director**

En opinión de Ruiz (2012), la gestión del Director, contempla las siguientes tipologías

#### **Educativa institucional**

Según Alvarado (1999), se puede concebir a la gestión educativa institucional como la puesta en práctica de un conjunto de técnicas determinadas, instrumentos y programaciones precisas en la administración de los recursos con los que se dispone y en el dinámico desarrollo de las actividades institucionales (p. 17).

Desde la perspectiva funcional de Sovero (2007), se considera que la gestión educativa institucional “tiene que ver con las operaciones y actos de manejo de las labores administrativas que, al estructurar un sistema de ordenamiento logístico, se constituyen como basamento de la posterior gestión pedagógica” (p. 228). Entre las principales actividades de dirección se encuentran la planificación, la organización, la comunicación, el control y la participación, cada una de las cuales se verá potenciada a partir del desempeño institucional en determinadas estrategias.

En primer lugar, el liderazgo, definido como la destreza social capaz de integrar a las personas en un entorno dinámico y movilizado, a fin de cumplir con los objetivos de la organización. En segundo lugar, la reingeniería, que se relaciona con el hecho de brindar los parámetros modernizadores de las operaciones educativas, bajo la meta de apuntalar una calidad óptima que necesitará reorientarse y rediseñarse. Por su necesidad de buscar siempre nuevos modos de exteriorizar conocimientos y actividades, también se le vincula con la innovación.

En tercer lugar, está la dirección con creatividad, que supone un aspecto capital en la relación que establece el directo con su respectivo cuerpo directivo, los cuales encontrarán su mejor desempeño de la creatividad de sus gestiones. Siguiendo a Farro (2001), la gestión educativa institucional es la capacidad con que cuenta una entidad para implementar mejoras a su plan estratégico, por medio de los presupuestos institucionales que admitan el desarrollo de manera ideal.

Para ello será necesario tener en consideración el desagregar los resultados de estos últimos, a través de las estrategias operativas anuales (p. 186). Donde se resalta la relevancia del aspecto estratégico, que necesita plasmarse en los instrumentos de la gestión para alcanzar un desarrollo completo. En definitiva, debe concebirse a la gestión educativa institucional como la manera de administrar u orientar las instituciones educativas, utilizando para este fin las técnicas y métodos de las que se valen las ciencias administrativas.

Para decirlo de otro modo más práctico, la gestión se encarga de realizar y concretar los recursos que la sociedad coloca a disposición para ser invertidos en educación en los diversos centros que la imparten, con lo cual se busca la formación completa del individuo y el avance de las destrezas y habilidades de los niños y niñas en un espacio específico, como una ciudad o un país.

Una correcta gestión educativa debe integrar la problemática de quiénes son los participantes de la responsabilidad de acometer las actividades institucionales, y la manera en que dichos agentes tomen decisiones y asuman cargos a medida que se desarrolla el proceso. Por tal motivo, se vuelve menester caer en la cuenta del momento y de la circunstancia en que se comenzó a tomar conciencia de que es necesario empezar por procesos de descentralización educativa.

Según Kaufman (1993), es la interrelación de los componentes educativos para el logro de resultados, (es decir, es el centro de la organización educativa en su

totalidad buscando la creación de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones interpersonales óptimas y una adecuada cultura institucional; y, por otro lado, se relaciona la praxis de las funciones administrativas.

### **Gestión educativa escolar**

Para Sovero (2007), la gestión escolar es la que lleva a cabo las políticas educacionales en cada escuela, ajustándolas a su ámbito y necesidades de la comunidad educativa. Es así como la escuela ha ido retomando el sentido de la institución como transmisora de saberes y de conservación de la cultura en la sociedad contemporánea. Por tanto, tiene una organización para promover objetivos específicos. Ahora bien, la escuela como cualquier otra institución debe tener una organización ya que existen en ella un conjunto de objetivos, cierto esquema de comunicación, así como de relaciones internas, sin olvidar el tipo de administración, la repartición de tareas, tiempos, espacios y solución de conflictos. Esto, impregna de identidad a las escuelas.

Para Antúnez (1997), las organizaciones formales se identifican siempre con un determinado sistema de autoridad aparecen las situaciones directivas; con particularidades propias y se diferencian de las tareas docentes, en general las personas que utilizan la capacidad que tienen para influenciar en que el trabajo de otros se realice de una determinada manera ejercen funciones directivas.

Vale la pena decir que el animar, dar vida a una institución, escuela, organización, es tarea de la conducción y que recae en la figura directiva. Todo esto considerando que no sólo la función directiva es la que lleva a cabo la gestión escolar mediante acciones encaminadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros que pertenecen a la institución.

En otras palabras, todas las personas pertenecientes a la comunidad educativa pueden y deben intervenir en la gestión de la escuela, desde su rol y función, en su ámbito específico, sin olvidar las ocupaciones de los demás. Ahora bien, mediante la gestión escolar se puede diagnosticar (analizar situaciones), coordinar esfuerzos, tomar decisiones, actuar prudentemente, diseñar estrategias de acción, planear, organizar y evaluar.

Por esto la gestión requiere de la participación y consenso y de ser posible del apoyo, tanto de los docentes como de estudiantes y padres de familia para

poder salir a flote en los objetivos y cumplir con las políticas; para lograr esto, es necesario que el directivo propicie un equilibrio con sus compañeros y con la comunidad, estableciendo relaciones laborales y profesionales de tipo individual y vertical con ellos.

En otras palabras, es a los directivos a quienes les compete de manera directa promover tal gestión educativa. Deben tratar de concretar los procesos educativos, y a los demás sujetos (estudiantes, docentes, padres de familia) se verán comprometidos a ser gestores de los objetivos y objetivos que la misma escuela establezca.

No se trata de que el director realice todas las actividades, sino que delegue, participe y coordine tareas y todos los miembros colaboren colegiadamente, para esto se requiere que el directivo, como los demás miembros, tengan en cuenta tres principios fundamentales: la calidad, la competencia y la excelencia para aplicarlos a todas sus actividades y proyectos.

### **Gestión educativa pedagógica**

Ezpeleta (1992), plantea a la gestión pedagógica como el eje articulador entre los propósitos y lineamientos presentados por el sistema educativo y las actividades escolares. Dicho de otra forma, la gestión pedagógica hace referencia a la organización, desarrollo y toma de decisiones sobre el currículum, es una actividad que permite planear el desarrollo educativo individual, así como el revisar, conocer y entender lo que sucede con las interacciones docente – estudiante, los actores y los medios empleados para poder darle cumplimiento a los propósitos educativos.

Se puede decir que la gestión pedagógica lleva al directivo a brindar mayor apoyo al trabajo en el aula y las necesidades de aprendizaje que se viven entre docente-estudiante serán la guía para diseñar propuestas y estrategias que permitan llegar al propósito educativo. Al igual que la gestión escolar, la gestión pedagógica es una de las tareas principales del equipo directivo y está a cargo de la planificación, seguimiento y sobre todo del apoyo al trabajo docente.

El director debe comprometerse a crear los estímulos necesarios para trabajar con sus compañeros, dedicar tiempo y energía a la observación de la enseñanza y su mejora, para que los docentes tomen conciencia y posibilidades de algunos cambios en pro de la educación que se imparte en la escuela.

De la misma manera, el trabajo docente es de suma importancia en las escuelas, ya que el conocimiento de la asignatura es necesario, pero no asegura el aprendizaje, también son indispensables otros componentes como: conocimiento sobre métodos y técnicas de enseñanza, trabajo en equipo docente, conocimiento sobre el desarrollo infantil, entre otros. Esta visión de la profesión docente, transforma a las escuelas, ya que de ser simplemente aulas para enseñar pasan a ser un entorno para aprender a enseñar.

Por eso los directivos deben de velar por las condiciones de trabajo y oportunidades profesionales de los docentes ya que éstas afectan el grado y la forma en que los docentes se comprometan activamente en sus funciones. También es importante considerar la autonomía docente en cuanto a los modelos de enseñanza, acomodación de contenidos, así como la precisión de qué y cómo enseñar, evaluación, organización de tiempos, espacios y capacidad de elección de materiales.

Es decir, los objetivos y las prácticas de cada uno de los docentes deben tener algunos puntos de coincidencia con el propósito de que los estudiantes lleguen a establecer una relación significativa entre todas las aportaciones de las diferentes materias. Y así los estudiantes integrarán sus conocimientos con el fin de conseguir un buen aprendizaje, fruto de las aportaciones docentes, procedentes muchas veces de las materias que integran el currículo. Esto refleja cierta coordinación docente.

Finalmente, gestión pedagógica incluye todas las decisiones tomadas para coordinar y acompañar en el desarrollo de planes y programas a los docentes, así como promover la reflexión de la práctica educativa para tener un buen resultado educativo y elevar la calidad de esta.

## **2.2 Definición de términos básicos**

### ***Comportamiento organizacional***

Es un área de estudio que se encarga de indagar el efecto de las personas, grupos y empresas sobre el comportamiento en las organizaciones, con la finalidad de aplicar los conocimientos obtenidos para mejorar la eficacia de una organización.

**Administración.** Es el proceso que engloba las acciones de planificación, ordenación, dirección y control para lograr darle alcance a los objetivos establecidos en una institución o empresa, utilizando los recursos económicos, personas, materia prima y tecnología por medio de herramientas y técnicas reglamentadas.

**Control.** El control es una función administrativa, se encarga de medir y evaluar el desempeño y adopta las acciones correctivas cuando es necesario. Es un procedimiento fundamentalmente regulador.

**Dirección.** Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados.

**Evaluación.** Es el acto de comparar y analizar los resultados logrados en un momento y espacio determinados, con los resultados deseados en ese momento justo. Es escudriñar los principios de su actuación, entenderlas e dar soluciones para la corrección oportuna del problema.

**Gerencia Educativa.** Es el proceso donde se orienta y conduce las labores en la escuela, tanto administrativa como docente; y sus relaciones con el entorno, con la finalidad de darle cumplimiento a los objetivos institucionales por medio del trabajo mancomunado de todos los miembros de la comunidad educativa, para de esta manera ofrecer un buen servicio.

### III. Método

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo investigativo, se encuentra inmerso en una investigación de tipo cuantitativo porque se usaron dimensiones numéricas tratadas a través de métodos estadísticos. En este orden de ideas, la investigación cuantitativa se fundamenta en el origen y la consecuencia de los acontecimientos. De igual manera, es tipo correlacional, porque pretende determinar la relación entre las variables comportamiento organizacional y la gestión del director.

La investigación correlacional, busca valorar la correspondencia que hay entre las variables. Es decir, verificar si estas variables tienen relación o no. Su propósito es confirmar el comportamiento de una variable frente a la otra. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2013), expresa que la investigación correlacional estudia el nivel de la relación que existe entre las variables estudiadas. Dentro los parámetros que se utilizan para elaborar este tipo de estudio, primero se miden las variables y luego, se comprueba la hipótesis de la investigación, con la aplicación de método estadísticos, finalizando con el análisis de la correlación.

Con relación a los pasos que se deben establecer para desarrollar una investigación correlacional, en opinión de Sabino (1992), existen cinco, las cuales identifica así: definición del problema, consideración de las bases teóricas, determinar el diseño operacional (variables, muestra, técnicas y/o instrumentos de recolección de la información, técnicas estadísticas), recolección de datos y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

El diseño de la investigación, para este trabajo es no experimental y transversal ya que se realizó sin manipular voluntariamente las variables; además, la recolección de datos se desarrolló en un momento único. En cambio. Con relación a este tipo de diseño, Palella y Martins (2012), expresan que:

“Es el que se efectúa sin manipular alguna de las variables. El investigador no reemplaza las variables independientes. Entonces, en este tipo de investigación, se observan los hechos tal y como se muestran en su contexto real y en un tiempo definitivo o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño, se observan las situaciones específicas que existen”.  
(p. 86).

### 3.2. Población y muestra

Tamayo y Tamayo (1997), define la población como un conjunto de personas, o fenómenos y que poseen unas características comunes, que serán estudiadas. En la presente investigación la población está constituida por 34 docentes que laboran en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, Lima.

Ahora bien, para el tamaño de la muestra es uno de los pasos más delicados del muestreo probabilístico, para determinarlo intervienen cuatro factores: el nivel de confianza, precisión, variabilidad, y el tipo de población. El autor Castro, M. (2003), determinó que, si la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra. Por lo tanto, la muestra, quedo conformada por la población, que es de 34 docentes que laboran en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, Lima.

### 3.3. Operacionalización de las variables

#### ***Variable Independiente:***

Comportamiento Organizacional

**Definición conceptual:** Es una disciplina que investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de estas.

**Definición operacional:** Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones

#### ***Variable dependiente:***

Gestión del Director

**Definición conceptual:** Consiste en administrar la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.

**Definición operacional:** Se centra en dirigir, y gestionar el fortalecimiento de la institución educativa, cumpliendo acciones efectivas y eficaces para el logro de los objetivos de la misma.

**Tabla 1***Operacionalización de las variables*

**Título: Comportamiento Organizacional y Gestión del Director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, Lima**

**Objetivo General:** Determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	Es una disciplina que investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de estas.	Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.	Factores	*Actitud *Personalidad *Gerencia Participativa *Inteligencia Emocional *Habilidades Sociales *Conciencia Emocional	Revisión Documental Encuesta Cuestionario con Escala tipo Likert
<b>GESTIÓN DEL DIRECTOR</b>	Consiste en administrar la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.	Se centra en dirigir, y gestionar el fortalecimiento de la institución educativa, cumpliendo acciones efectivas y eficaces para el logro de los objetivos de la misma.	Modelos	*Autocrático *Custodio *Colegial *De Apoyo	Revisión Documental Encuesta
			Tipo	Institucional Escolar Pedagógica	Cuestionario con Escala tipo Likert

Fuente: Elaboración Propia 2020

### **3.4. Instrumentos**

Para Arias (2006), un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se puede valer el investigador para acercarse a los hechos a estudiar y tomar de ellos la información que le interese. Para efecto de esta investigación se utilizó el cuestionario, que es un instrumento que forma parte de la encuesta y se fundamenta en una serie de interrogantes que expresan la opinión de las personas encuestadas pertenecientes a la muestra. Se utilizó la escala de Likert, por ser un cuestionario que presenta un conjunto de 39 preguntas que tienen una estructura de ítems o proposiciones utilizados para medir las características de las variables.

### **3.5. Procedimientos**

Para darle cumplimiento a la investigación, se trabajó con las siguientes fases:

Fase I: Identificación del Problema

Fase II: Revisión bibliográfica del marco teórico de las variables.

Fase III: Elección de la muestra poblacional.

Fase IV: Elaboración del instrumento necesario para el levantamiento de información, se sometieron a la validación por parte de los expertos seleccionados y por último se administró a la población estudio.

Fase V: Análisis de los Resultados: Después de aplicado los instrumentos, se realizó el análisis e interpretación de la información obtenida.

### **3.6. Análisis de datos**

En esta investigación se utiliza el método de análisis cuantitativo, a fin de realizar el análisis estadístico inferencial con respecto a las hipótesis planteadas. Para ello, se consideran los datos obtenidos de cada una de las variables y para luego hacer uso de la estadística y realizar inferencias que permitan probar las hipótesis. El estadístico conveniente para ejecutar dichas inferencias se determinará una vez encontrado el tipo de distribución muestral de los datos recolectados.

### **3.7 Consideraciones éticas**

Hablar de ética de la investigación hace referencia a actividades y acciones que implican relaciones entre personas y que connotan, además, distintas consecuencias y resultados. Esto lo hace moralmente relevante tanto en términos de obligaciones y derechos como en términos de los fines, objetivos y los medios que los

constituyen. En esta investigación, como compromiso ético, se consideró el anonimato de los nombres de las personas involucradas en la investigación.

## IV. Resultados

**Tabla 2**

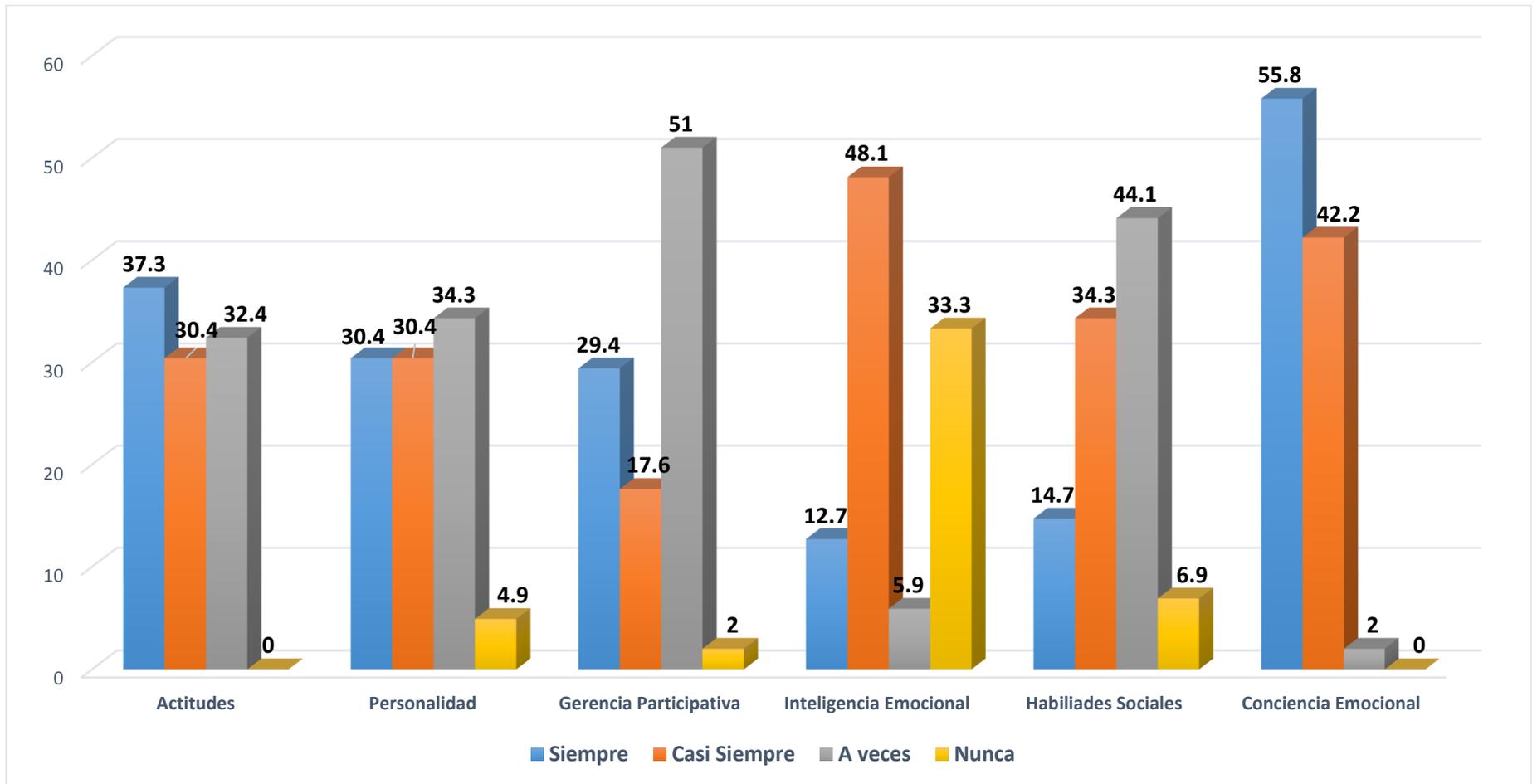
*Variable: Comportamiento organizacional.*

*Dimensión factores*

o	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Indicador: Actitudes</b>									
1	Asume una actitud positiva hacia el trabajo	1	2.9%	3	67.6%	0	29.4%	0	0%
2	Se identifica con el trabajo que hace	8	23.5%	5	14.7%	1	61.8%	0	0%
3	Demuestra sentido de pertenencia con la institución	9	85.35	3	8.8%	2	5.9%	0	0%
<b>Total de Indicador</b>		<b>2.7</b>	<b>37.3%</b>	<b>0.3</b>	<b>30.4%</b>	<b>1.0</b>	<b>2.4%</b>	<b>0%</b>	
<b>Indicador: Personalidad</b>									
4	Es rígido en el ejercicio de su función	0	0%	0	0	30	88.2%	4	11.8%
5	Posee un nivel autoestima elevado	2	5.9%	30	88.2%	2	5.9%	0	%
6	Está dispuesto a correr riesgos al tomar decisiones	29	85.3%	1	2.9%	3	8.8%	1	.9%
<b>Total de Indicador</b>		<b>10.3</b>	<b>30.4%</b>	<b>10.3</b>	<b>30.4%</b>	<b>11.7</b>	<b>34.3%</b>	<b>1.7</b>	<b>4.9%</b>
<b>Indicador: Gerencia Participativa</b>									
7	Valora la gestión comunitaria en la ejecución de acciones	0	%	0	0%	33	97.1%	1	2.9%
8	Posee un estilo competitivo-participativo	30	88.2%	4	11.8%		0%		0%
9	Genera en los docentes las condiciones necesarias para su desempeño institucional	0	0%	14	41.2%	19	55.9%	1	2.9%
<b>Total de Indicador</b>		<b>10.0</b>	<b>29.4%</b>	<b>18</b>	<b>17.6%</b>	<b>17.3</b>	<b>51%</b>	<b>0.7</b>	<b>2%</b>
<b>Indicador: Inteligencia Emocional</b>									
0	Utiliza las emociones como guía de su comportamiento	2	5.9%	2	5.9%	2	5.9%	28	82.4%
1	Maneja sus emociones al momento de dirigirse al personal	5	14.7%	20	58.8%	3	8.8%	6	17.6%
2	Controla su manera de actuar de acuerdo a la situación	6	17.6%	27	79.4%	1	2.9%	0	0%
<b>Total de Indicador</b>		<b>4.3</b>	<b>12.7%</b>	<b>16.3</b>	<b>48.1%</b>	<b>2.0</b>	<b>5.9%</b>	<b>11.3</b>	<b>33.3%</b>
<b>Indicador: Habilidades Sociales</b>									
3	Trabaja en equipo	0	0%	5	14.7%	23	67.6%	6	17.6%
4	Demuestra talento en el manejo de las relaciones interpersonales	5	14.7%	18	52.9%	10	29.4%	1	2.9%
5	Tiene capacidad de liderazgo	10	29.4%	12	35.3%	12	35.3%	0	0%
<b>Total de Indicador</b>		<b>5.0</b>	<b>14.7%</b>	<b>11.7</b>	<b>34.3%</b>	<b>15.0</b>	<b>44.1%</b>	<b>2.3</b>	<b>6.9%</b>

<b>Indicador: Conciencia Emocional</b>										
6	Expresa sus emociones socialmente de manera adecuada	30	88.2%	4	11.8%	0	0%	0	0%	0%
7	Demuestra flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio	25	73.5%	8	23.5%	1	2.9%	0	0%	0%
8	Es empático con el personal de la institución	2	5.9%	31	91.2%	1	2.9%	0	0%	0%
<b>Total de Indicador</b>		19	55.8%	14.3	42.2%	0.7	2%	0	0%	0%
<b>Total de la Dimensión</b>		10.2	30.1%	11.5	33.8%	9.6	28.3%	2.7	7.8%	7.8%

**Análisis:** Los resultados al indagar sobre los factores que influyen dentro del Comportamiento Organizacional, entre los que se encuentra las actitudes, personalidad, gerencia participativa, inteligencia emocional, habilidades sociales y conciencia emocional, donde las personas encuestados respondieron en un 30.1% la opción Siempre, 33.8% Casi Siempre, 28.3 en la opción A Veces y 7.8% en Nunca.

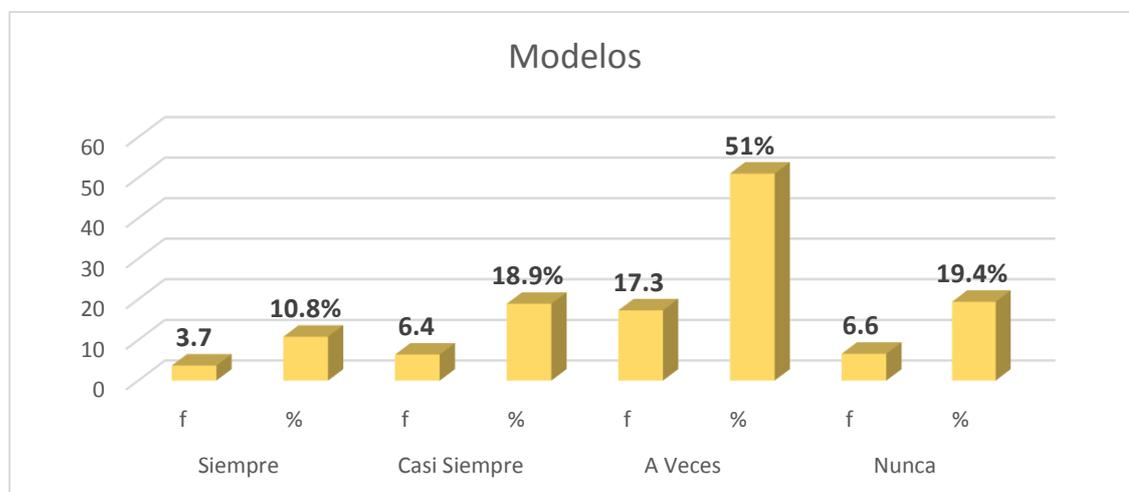
**Figura 2***Dimensión factores*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

## Dimensión: Modelos

	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
<b>Indicador: Autocrático</b>									
9	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución	0	0%	1	2.9%	29	85.3%		11.8%
0	Al momento de tomar una decisión, consulta con los docentes	0	0%	0	0%	33	97.1%		2.9%
1	Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo	0	0%	0	0%	34	100%		0%
	<b>Total de Indicador</b>		<b>0%</b>	<b>0.3</b>	<b>1%</b>	<b>32</b>	<b>94.1%</b>	<b>1.7</b>	<b>4.9%</b>
<b>Indicador: Custodio</b>									
2	Premia sus actitudes relevantes con reconocimiento publico	0	0%	0	0%	1	2.9%	3	97.1%
3	Al sancionar una actividad desfavorable en la institución lo hace con justicia	0	0%	25	73.5%	9	26.5%	0	0%
4	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en la institución	0	0%	0	0%	1	2.9%	33	97%
	<b>Total de Indicador</b>	0	<b>0%</b>	<b>8.3</b>	<b>24.5%</b>	<b>3.7</b>	<b>10.8%</b>	<b>22.0</b>	<b>64.7%</b>
<b>Indicador: Colegial</b>									
5	Comparten metas y propósitos comunes para la organización con los miembros de la comunidad educativa	4	11.8%	6	17.6%	24	70.6%	0	0%
6	Lidera la institución considerando siempre el funcionamiento organizacional	1	2.9%	26	76.5%	5	14.7%		5.9%
7	Es tolerante cuando el personal ejerce su derecho de libre expresión	0	0.0%	0	0%	32	94.1%	2	5.9%
	<b>Total de Indicador</b>	<b>1.7</b>	<b>4.9%</b>	<b>10.7</b>	<b>31.4%</b>	<b>20.3</b>	<b>59.8%</b>	<b>1.3</b>	<b>3.9%</b>
<b>Indicador: De Apoyo</b>									
8	Le brinda orientación cuando la necesita	33	97.1%	1	2.9%	0	0%	0	<b>0%</b>
9	Involucran al personal en las tareas de la organización	0	0%	6	17.6%	28	82.4%	0	0%
0	Crea habilidades que le permitan al docente asumir nuevos retos	6	17.6%	12	35.3%	12	35.3%	4	11.8%
	<b>Total de Indicador</b>	<b>13</b>	<b>38.2%</b>	<b>6.3</b>	<b>18.6%</b>	<b>13.3</b>	<b>39.2%</b>	<b>1.3</b>	<b>3.9%</b>
	<b>Total de la Dimensión</b>	<b>3.7</b>	<b>10.8%</b>	<b>6.4</b>	<b>18.9%</b>	<b>17.3</b>	<b>51%</b>	<b>6.6</b>	<b>19.4%</b>

**Figura 3***Dimensión: Modelos*

Fuente: Elaboración propia

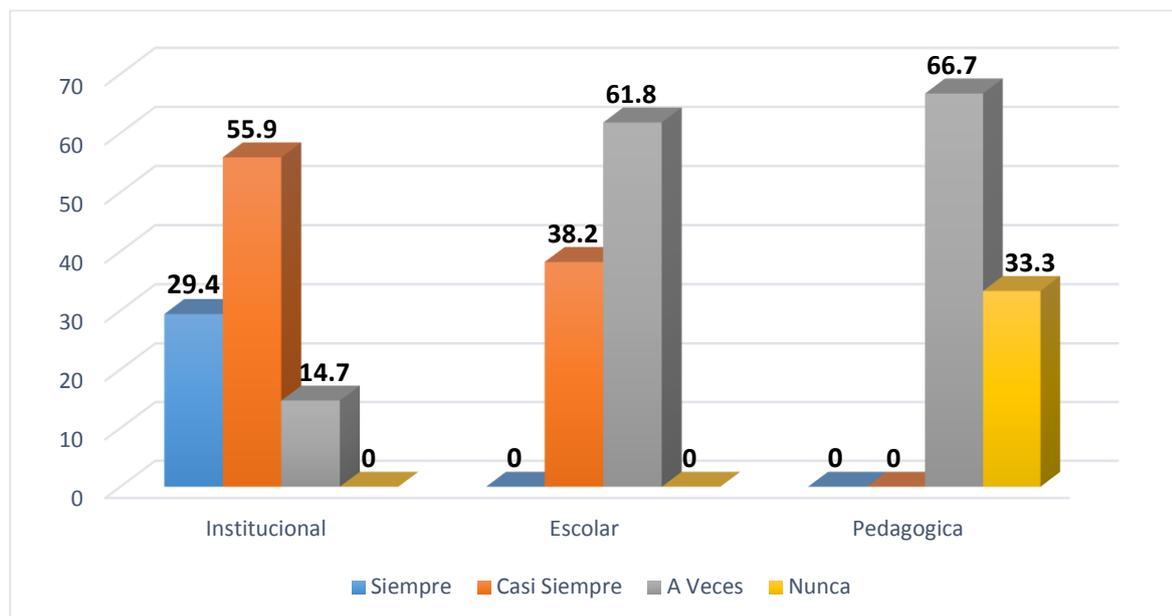
**Análisis:** En la tabla y figura 3, contiene los resultados al investigar sobre los Modelos del Comportamiento Organizacional, que son: Autocrático, Custodio, Colegial y De Apoyo, donde el 10.8% de los encuestados respondieron en la opción Siempre, 18.9% Casi Siempre, 51% en la opción A Veces y 19.4% en Nunca.

**Tabla 4***Variable: Gestión del director. Dimensión: Gestión en la institución*

o	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Indicador: Institucional</b>									
1	Articula objetivos y actividades de las herramientas de gestión	30	88%	4	11.8	0	0.0	0	0.0
2	Promueve acciones efectivas de renovación profesional dirigida al personal docente y administrativo	0	0%	25	73.5	9	26.5	0	0.0
3	Crea de un ambiente o clima institucional propicio	0	0%	28	82.4	6	17.6	0	0.0

de relaciones interpersonales óptimas									
<b>Total de Indicador</b>		<b>10.0</b>	<b>29.4</b> %	<b>19.0</b>	<b>55.9</b>	<b>5.0</b>	<b>14.7</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Indicador: Escolar</b>									
4	Logra los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros que pertenecen a la institución.	0	0%	34	100%	0	0%	0	0%
5	Reconoce el esfuerzo de los estudiantes mediante la entrega de premios o reconocimientos	0	0%	0	0%	34	100%	0	0%
6	Propicia un equilibrio con sus compañeros y con la comunidad educativa, estableciendo relaciones laborales y profesionales de tipo individual y vertical con ellos	0	0%	5	14.7%	29	85.3%	0	0%
<b>Total de Indicador</b>		<b>0.0</b>	<b>0%</b>	<b>13</b>	<b>38.2%</b>	<b>21</b>	<b>61.8%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Indicador: Pedagógica</b>									
7	Apoya el trabajo en el aula	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
8	Realiza seguimiento al trabajo docente	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>29</b>	<b>85.3%</b>	<b>5</b>	<b>14.7%</b>
9	Observa el proceso de enseñanza	0	0%	0	0%	5	14.7%	29	85.3%
<b>Total de Indicador</b>		<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>22.7</b>	<b>66.7%</b>	<b>11.3</b>	<b>33.3%</b>
<b>Total de la Dimensión</b>		<b>3.3</b>	<b>9.8%</b>	<b>10.7</b>	<b>31.4%</b>	<b>16.2</b>	<b>47.7%</b>	<b>3.8</b>	<b>11.1%</b>

**Análisis:** En la tabla y el gráfico 4, contiene los resultados al investigar sobre la dimensión Gestión en la Institución, con sus indicadores: Institucional, Escolar y Pedagógica, donde las personas encuestadas respondieron en un 9.8% respondieron en la opción Siempre, 31.4% Casi Siempre, 47.7 en la opción A Veces y 11.1% en Nunca.

**Figura 4***Dimensión: Gestión en la institución*

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5***Relación entre el comportamiento organización y la gestión del director*

		Comportamiento Organizacional	Gestión del Director
<b>Comportamiento Organizacional</b>	Coefficiente de	1.000	.789
	Correlación		
	Sig. Bilateral		.000
	N	34	34
<b>Gestión del Director</b>	Coefficiente de	.789	1.000
	Correlación		
	Sig. Bilateral	.000	
	N	34	34

La correlación es significativa

Según los resultados obtenidos en la tabla 4, el comportamiento organizacional se relaciona directamente con la gestión del director educativo según la rho de Spearman ( $\rho = ,789$ ), significando una alta relación entre las variables con un valor  $p = ,000 < ,05$ ; por lo que se acepta la hipótesis que existe relación directa entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.

## V. Discusión de resultados

Luego de la aplicación del instrumento y de analizar los resultados obtenidos, se puede decir que, se indagó acerca de los factores que influyen dentro del comportamiento organizacional, y se pudo observar cómo, en cuanto a las actitudes, la mayoría considera que casi siempre el gerente educativo asume una actitud positiva hacia el trabajo, se identifica con el mismo y demuestra sentido de pertinencia con la educación. Por su parte, en cuanto a la personalidad, opinan que a veces el director es rígido en el ejercicio de su función, y que a veces posee un nivel de autoestima elevado.

Asimismo, en cuanto a la gerencia participativa, la mayoría opina que a veces valora la gestión comunitaria en la ejecución de acciones, y genera en los docentes las condiciones necesarias para su desempeño institucional. Ahora bien, en el ámbito de inteligencia emocional, consideran que nunca utiliza las emociones como guía de su comportamiento, y que casi siempre maneja sus emociones al momento de dirigirse al personal.

En el mismo contexto, al indagar acerca de las habilidades sociales, se pudo observar como el 67,6% opina que a veces el director trabaja en equipo, y que casi siempre demuestra talento en el manejo de las relaciones interpersonales. Por otro lado, en cuanto a la conciencia emocional, la mayoría, es decir, el 88.2% dijo que siempre el gestor educativo demuestra flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio y que casi siempre es empático con el personal de la institución.

Tomando en cuenta todo lo anterior se puede decir que se acepta la hipótesis específica N° 1, que establece que los factores influyentes en el Comportamiento Organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete son: actitud, personalidad, gerencia participativa, inteligencia emocional, habilidades sociales, conciencia emocional, manejándolos en bajo nivel.

Por otra parte, se recabó información acerca del modelo de comportamiento organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca Provincia Cañete, donde se pudo corroborar que la mayoría lo percibe como autocrático, ya que, según su opinión, el gestor educativo al momento de tomar una decisión no consulta con los docentes, y que cuando tiene problemas en la institución no pide ayuda interna para solucionarlo. Tomando en cuenta lo anterior, se acepta la hipótesis específica N° 2.

En otro sentido, al indagar acerca del tipo de gestión que lleva a cabo el director en la Institución Educativa Nacional 20135, Provincia Cañete, se tuvo que la misma es de tipo institucional. Por lo que se acepta la hipótesis específica N° 3. Para finalizar, se evaluó la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, lográndose comprobar que es significativa. Tomando en cuenta lo anterior se acepta la hipótesis general de la presente investigación.

## **VI. Conclusiones**

Al identificar los factores influyentes en el comportamiento organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, se logró conocer que el director posee actitudes, personalidad, gerencia participativa, inteligencia emocional, habilidades sociales, conciencia emocional, sin embargo, en las áreas de habilidades sociales, inteligencia emocional y en actitudes, se observaron aspectos que no se están llevando de manera correcta, porque lo que se puede afirmar que los factores antes mencionados se manejan en un bajo nivel.

Al describir el modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, se advierte que es el Modelo Autocrático; ya que es el director quien toma las decisiones, se centra en su totalidad en él y no considera la opinión de los docentes a su cargo.

Se logró determinar que la gestión que lleva a cabo el director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, corresponde a una tipología institucional, puesto que se articula objetivos y actividades de las herramientas de gestión, además, se promueven acciones efectivas de renovación profesional dirigida al personal docente y administrativo. Es importante destacar, que la gestión del director, también posee característica de una gestión escolar y pedagógica, pero en menor grado, siendo predominante la gestión educativa institucional.

Al relacionar el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, se encontró que esta es significativa, por lo que se puede afirmar que el comportamiento organizacional influye de manera directa con la gestión del director.

## **VII. Recomendaciones**

Se recomienda a la institución educativa N° 20135, Chilca, Provincia Cañete:

Orientar el ejercicio de la gerencia hacia una real vinculación con el clima organizacional institucional y la comunidad, demostrando habilidad para crear equipos multidisciplinarios que permitan a la institución cumplir con el fin social para el cual fue creada, transformándola en participante proactiva de las actividades realizadas en la comunidad, lo cual no sólo propiciará su participación comunitaria sino ofrecerá a los estudiantes la posibilidad de crear un sentido de pertenencia hacia su sitio de origen.

Elaborar documentos sobre las funciones de los agentes educativos, pero no de manera vertical sino delegando funciones y responsabilidades propias de la labor docente, para una mejor gestión directiva y desarrollo del clima organizacional.

Propiciar la participación activa de la escuela en todos los aspectos que comprende la esfera pública de la comunidad, promoviendo el ejercicio de la ciudadanía activa en una interacción cotidiana donde se generen mayores vínculos entre las organizaciones, lo cual permitirá convertir la escuela en instrumento de equidad social.

### VIII. Referencias

- Aguerrondo, I. (2006). *Cómo planifican las escuelas que innovan*. Papers Editores. <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/1434/1/MateusFerroSmith2011>.
- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa: Enfoques y procesos*. Universidad de Lima. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13004/Alvarado\\_HMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13004/Alvarado_HMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Álvarez, O y García, J. (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/1434/MateusFerroSmith2011.pdf?sequence=1>
- Antúnez, S. (1996). *La organización escolar, prácticas y fundamentos*. GRAO. <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000173-b4e2cb6d2b/la%20organizacion%20escolar.pdf>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación*. Episteme.
- Calderón, G. y Torres, S. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración* 16(25); 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Casassus, J. (2002). Cambios paradigmáticos en educación. *revista brasileira de educación*. <https://es.scribd.com/doc/152124136/Juan-Casassus-Cambio-paradigmaticos-en-educacion>.
- Castillo, B. (2009) *Estilo Gerencial de los Directores en el Comportamiento Organizacional en las Unidades Educativas de Educación Media Diversificada*. [Tesis Doctoral, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín] <https://www.monografias.com/trabajos100/trabajo-comportamiento-organizacional/trabajo-comportamiento-organizational.shtml>.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2005). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Editorial Norma. [https://books.google.com.pe/books?id=tstxzwukS6AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=tstxzwukS6AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Cortere, A. (2008). *Inteligencia Emocional*. Kapesluz
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Hunura Servicios Editoriales. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University Edinburgh. <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/EI%20comportamiento%20humano%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque Latinoamericano. Prentice Hall. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Díaz, E. (2011). *El Gerente Educativo y la Participación Comunitaria en las Escuelas Primarias*. [Tesis Doctoral, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín] <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0102789>
- Ezpeleta, J. (1992). *La gestión Pedagógica de la escuela*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000091936>
- FARRO, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. [https://es.calameo.com/read/00441468894\\_e1b8758a0d](https://es.calameo.com/read/00441468894_e1b8758a0d)
- García, S. y Dólar, S. (2003). *La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos*. McGraw-Hill. [https://www.researchgate.net/publication/319149449\\_Gestion\\_Gerencial\\_Del\\_Director\\_Y\\_La\\_Responsabilidad\\_Social\\_En\\_Las\\_Organizaciones\\_Educativas](https://www.researchgate.net/publication/319149449_Gestion_Gerencial_Del_Director_Y_La_Responsabilidad_Social_En_Las_Organizaciones_Educativas)
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2004). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Mc Graw Hill.
- Gómez, V. (2013). *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional*. [Tesis de Profesional, Universidad Abierta Interamericana]. <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC113015.pdf>
- Gordon, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Guillen, C. (2015). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/129>
- Ivancevich J, Donnelly J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. McGraw-Hill.

- Kauffman, S. (1993). *The origins of order: Selforganization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- Llanos, R. (2017). *Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio institucional UCV [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10642/Llanos\\_JRF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10642/Llanos_JRF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez, J. (2005). *Administración*. México: Trillas
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y caso*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. <https://es.scribd.com/document/375665475/El-Proceso-Estrategico-Conceptos-Contextos-y-Caos-Henry-Mintzberg>
- Montes, L. (2006). *Gerencia Educativa*. Sol. <http://virtual.urbe.edu/eventostexto/JNI/URB-038.pdf>
- Parella, S y Martins, F (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. FEDUPEL.
- Pérez, B. y Betancourt, A. (2018). *Comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes en Educación Superior*. Artículo Arbitrado. <http://132.248.9.34/hevila/Revistaelectronicadehumanidadeseducacionycomunicacionsocial/2008/no5/7.pdf>
- Pozas, M. (2009). Innovación y desarrollo tecnológico endógeno. Factores decisivos en la captura de rentas económicas globales. *Trayectorias*, 11(29),75-97.[fecha de Consulta 4 de Octubre de 2021]. ISSN: 2007-1205. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60712749006>
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique. <https://es.slideshare.net/charlyf/el-directivo-como-gestor-de-los-aprendizajes-escolares>
- Reyes, L. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. Educación y educadores. *Revista Educación y Educadores*, volumen 7. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3198/bhoyos.pdf?sequence=1>
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*. Pearson. Prentice Hall. <https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=fro ntcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.  
<http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>
- Ruiz, J. (2012). *Gestión Educativa y Pedagógica*. <https://es.slideshare.net/ruizcalleja/gestin-educativa-y-pedaggica>.
- Sabino, Carlos (1992). *El Proceso de Investigación*. El Cid Editor.  
[https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)
- Salvador, Ch. (2018). *Gestión del talento humano y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Andrés de los Reyes" del distrito de Huaral, Lima Provincias*. (Tesis de Maestría). [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13487/Salvador\\_FCE.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13487/Salvador_FCE.pdf?sequence=1)
- Siliceo, A; Cáceres, D; González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGraw-Hill. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoY CulturaOrganizacionalEnLas-2950226.pdf>
- Simmons, R. (2008). *Inteligencia emocional en la empresa*. Norma
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. AFA, Editores Importadores S.A. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13004/Alvarado\\_HMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13004/Alvarado_HMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Stoner, J. y Freeman, E. (1996). *Administración*. Prentice Hall.  
[https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf).
- Tamayo, C y Tamayo, M. (2013). *El Proceso de la investigación científica*. Limusa
- Vanegas M. (2010). El Lado Humano Espiritual de la Gerencia. *Entorno empresarial*.  
<https://entorno-empresarial.com/el-lado-espiritual-de-la-gerencia>

## **IX. Anexos**

## Anexo A. Matriz de Consistencia de la investigación

*Título: Comportamiento organizacional y gestión del director en la institución educativa nacional 20135, Chilca, provincia Cañete, Lima*

*Autor: Chumpitaz Ayala Paulina Alejandrina*

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cómo es la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación directa entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.</p>	<p><b>V.I.</b></p> <p>Comportamiento Organizacional</p>	<p>Cuestionario</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuáles son los factores influyentes en el Comportamiento Organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Identificar los factores influyentes en el Comportamiento Organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>Los factores influyentes en el Comportamiento Organizacional dentro de la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete son: actitud, personalidad, gerencia participativa, inteligencia emocional, habilidades sociales, conciencia emocional, manejándolos en bajo nivel.</p>	<p><b>Elementos del Comportamiento Organizacional:</b> Actitud, Personalidad, Gerencia Participativa, Inteligencia Emocional, Habilidades Sociales</p> <p>Conciencia Emocional</p>	<p>Cuestionario</p>
<p>¿Cuál es el modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete?</p>	<p>Describir el modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.</p>	<p>El modelo del comportamiento organizacional percibido por los docentes en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete es autocrático.</p>	<p><b>Modelos del Comportamiento Organizacional:</b> Autocrático, Custodio, Colegial, De Apoyo</p> <p><b>V.D. Gestión del Director</b></p> <p><b>Tipos</b></p> <p>Institucional</p> <p>Escolar</p> <p>Pedagógica</p>	<p>Cuestionario</p>
<p>¿Cómo es la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete?</p>	<p>Determinar la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete.</p>	<p>La gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete, es de tipo Institucional.</p>		

Fuente: Autor, (2021)

## Anexo B. Instrumento aplicado a docentes

### Estimados

El propósito de este instrumento es **determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional y la gestión del director en la Institución Educativa Nacional 20135, Chilca, Provincia Cañete**

Las afirmaciones que se encuentran en el instrumento son opiniones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo, voy a pedirle que me diga por favor que tan de acuerdo está usted con cada una de estas opiniones. Se agradece responder con la mayor honestidad. Las opciones de respuesta son: S- Siempre, CS- Casi siempre, AV- A veces, N- Nunca.

### El Director de tu institución educativa:

N°	Ítems	S	CS	AV	N
<b>Variable: Comportamiento Organizacional</b>					
<b>Dimensión: Elementos</b>					
<b>Indicador: Actitudes</b>					
1	Asume una actitud positiva hacia el trabajo				
2	Se identifica con el trabajo que hace				
3	Demuestra sentido de pertenencia con la institución				
<b>Indicador: Personalidad</b>					
4	Es rígido en el ejercicio de su función				
5	Posee un nivel autoestima elevado				
6	Está dispuesto a correr riesgos al tomar decisiones				
<b>Indicador: Gerencia Participativa</b>					
7	Valora la gestión comunitaria en la ejecución de acciones				
8	Posee un estilo competitivo-participativo				
9	Genera en los docentes las condiciones necesarias para su desempeño institucional				
<b>Indicador: Inteligencia Emocional</b>					
0	Utiliza las emociones como guía de su comportamiento				
1	Maneja sus emociones al momento de dirigirse al personal				
2	Controla su manera de actuar de acuerdo a la situación				
<b>Indicador: Habilidades Sociales</b>					
3	Trabaja en equipo				

4	Demuestra talento en el manejo de las relaciones interpersonales				
5	Tiene capacidad de liderazgo				
<b>Indicador: Conciencia Emocional</b>					
6	Expresa sus emociones socialmente de manera adecuada				
7	Demuestra flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio				
8	Es empático con el personal de la institución				
<b>Dimensión: Modelos</b>					
<b>Indicador: Autocrático</b>					
9	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución				
0	Al momento de tomar una decisión, consulta con los docente				
1	Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo				
<b>Indicador: Custodio</b>					
2	Sus actitudes relevantes con reconocimiento publico				
3	Al sancionar una actividad desfavorable en la institución lo hace con justicia				
4	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en la institución				
<b>Indicador: Colegial</b>					
5	Comparten metas y propósitos comunes para la organización con los miembros de la comunidad educativa				
6	Lidera la institución considerando siempre el funcionamiento organizacional				
7	Es tolerante cuando el personal ejerce su derecho de libre expresión				
<b>Indicador: De Apoyo</b>					
8	Le brinda orientación cuando la necesita				
9	Involucran al personal en las tareas de la organización				
0	Crea habilidades que le permitan al docente asumir nuevos retos				
<b>Variable: Gestión del Director</b>					
<b>Dimensión: Gestión en la Institución</b>					
<b>Indicador: Institucional</b>					
1	Articula objetivos y actividades de las herramientas de gestión				
2	Promueve acciones efectivas de renovación profesional dirigida al personal docente y administrativo				
3	Crea de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones interpersonales óptimas				
<b>Indicador: Escolar</b>					
4	Logra los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros que pertenecen a la institución.				
5	Reconoce el esfuerzo de los estudiantes mediante la entrega de premios o reconocimientos				
6	Propicie un equilibrio con sus compañeros y con la comunidad educativa, estableciendo relaciones laborales y profesionales de tipo individual y vertical con ellos				

<b>Indicador: Pedagógica</b>					
7	Apoya el trabajo en el aula				
8	Realiza seguimiento al trabajo docente				
9	Observa el proceso de enseñanza				

### **Anexo C. Validación de instrumentos**

De acuerdo con Hernández et al. (2012), la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. En este orden de ideas, Tamayo y Tamayo (1998) considera que validar es determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato. Esta investigación requirió de un tratamiento científico con el fin de obtener un resultado que pudiera ser apreciado por la comunidad científica como tal. En este caso se utilizará la validez de expertos.

Los instrumentos serán aprobados mediante una consulta con expertos, que están con validado por tres profesionales:

Dra. Rosmey Orellana vicuña, Cal. 47160

Dr. Williams Abel Zabala Mata, Caa. 1161

Dr. Oscar Wilfredo Ruiz Jara, Cas. 70214

## **Anexo D. Confiabilidad de instrumentos**

**La confiabilidad.** Es definida como el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo instrumento. La confiabilidad denota estabilidad y constancia de los puntajes, esperando que no presenten variaciones significativas en el curso de una serie de aplicaciones con el mismo instrumento. El grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Es el grado de seguridad que debe tener un instrumento, que nos permitirá lograr resultados equivalentes o iguales, en sucesivos procesos de recolección de datos y realizado por terceros.

A fin de proceder a evaluar la confiabilidad del instrumento a utilizarse, se someterá a una medida de coherencia o consistencia interna, el alfa de Cronbach (desarrollado por J. L. Cronbach). El alfa de Cronbach permitirá cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las variables observadas.

El valor de alfa de Cronbach debe ser cercano a la unidad para que nos permita asegurar que estamos efectuando mediciones estables y consistentes.

### Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

<u>Rangos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

En el caso de la presente investigación se utilizó el sistema estadístico IBM SPSS Statistics versión 25, en el mismo se introdujeron los datos obtenidos en la prueba piloto realizada a 10 personas, para corroborar que los ítems sean confiables y que midan lo que se busca medir en la presente investigación. Al hacer vaciado de datos en el sistema arrojó el siguiente resultado:

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,687	,692	39

Como podemos observar el resultado fue de 0,687 lo cual representa un nivel de confiabilidad alto.

### Anexo. E Certificado de validez de expertos

#### I. Datos Generales

1.1. Apellidos y Nombres del Experto: \_\_\_\_\_

1.2. Cargo e Institución donde labora: \_\_\_\_\_

1.3. Apellidos y Nombres del Autor: \_\_\_\_\_

#### III. Aspectos de validación

Indicadores	Criterio	Deficiente				Regular				Buena			Muy Buena				Excelente			
										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Claridad	El lenguaje se presenta de manera clara																			
Objetividad	Expresado para conocer en cuanto al comportamiento de las variables																			
Actualidad	Muestra contenidos de las variables que actualmente se maneja																			
Organización	Existe una organización lógica en la presentación de los ítems respectivos																			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficiente																			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos en relación a las variables																			
Coherencia	Entre las áreas de las variables																			
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación																			
Intencionalidad	Adecuado para determinar sobre el comportamiento de las dimensiones																			

#### IV. Opinión de aplicabilidad

V. Promedio de valoración: Validación Cuantitativa: \_\_\_\_\_

Validación Cualitativa: \_\_\_\_\_

iiLima, 2020

\_\_\_\_\_  
Firma del Experto