

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Clima organizacional y su influencia en la gestión institucional del  
I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la provincia de Tarma – región  
Junín.**

**Para optar el grado de maestro en:**

**Liderazgo y gestión educativa**

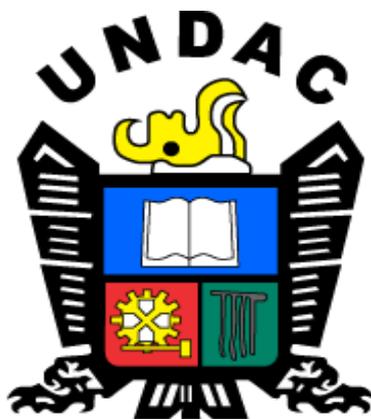
**Autor: Bach. Joel Roland CAPCHA RAMOS**

**Asesor: Dr. Armando Isaías CARHUACHIN MARCELO**

**Cerro de Pasco – Perú - 2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Clima organizacional y su influencia en la gestión institucional del  
I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la provincia de Tarma – región  
Junín.**

**Sustentado y aprobado ante los miembros del jurado**

---

**Dr. Luis Rolando MURGA PAULINO  
PRESIDENTE**

---

**Dr. Dionisio LOPEZ BASILIO  
MIEMBRO**

---

**Mg. Wilfredo Florencio ROJAS RIVERA  
MIEMBRO**

**DEDICATORIA**

A MIS HIJOS POR SER LA  
RAZON DE MI EXISTENCIA

## **RECONOCIMIENTO**

A los maestros que integraron la Maestría de Liderazgo y Gestión Educativa, ya que después de 20 años regreso a las aulas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión para seguir fortaleciendo nuestra formación educativa.

Así mismo agradezco a mis hijos que me fortalece y me brindan su apoyo en todo momento.

Deseo expresar un reconocimiento al Dr. Armando Isaías CARHUACHIN MARCELO, por la orientación en todo el proceso de elaboración de la Tesis.

## RESUMEN

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la Institución.

La investigación plantea como objetivo Determinar el grado de influencia del clima organizacional en la gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín. El estudio es relevante, ya que buscar aportar conocimiento en la búsqueda de la influencia entre las variables mencionadas, El estudio es descriptivo correlacional. Se utilizó enfoque cuantitativo (instrumentos de medición) (cuestionario a los integrantes de la Institución) con el total de los trabajadores (Docentes y Personal Administrativo) y estudiantes de la del I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria. Para medir el clima organizacional, se utilizó el instrumento del Cuestionario, el cual posee 20 ítems y mide 3 dimensiones del clima organizacional. Para medir la influencia en la gestión institucional, se confeccionó un cuestionario, el cual posee 11 ítems y mide 3 dimensiones; asimismo, a partir de la información obtenida de la matriz de levantamiento de información. Los resultados de la investigación muestran una influencia directa entre el clima organizacional y la influencia en la gestión institucional.

**Palabras clave:** Clima organizacional y gestión

## **ABSTRACT**

At present the organizational climate is an issue of great importance for organizations that direct their management in the continuous improvement of the work environment, for this reason it is considered to be a key factor in the development of institutions and their in-depth study, diagnosis and improvement directly affects the so-called spirit of the Institution.

The objective of the research is to determine the degree of influence of the organizational climate in the Institutional management of the I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llaveria in the Province of Tarma - Junín Region. The study is relevant, since it seeks to contribute knowledge in the search for the influence between the mentioned variables. The study is descriptive and correlational. A quantitative approach (measurement instruments) (questionnaire to the members of the Institution) was used with the total of workers (Teachers and Administrative Personnel) and students of the I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llaveria. To measure the organizational climate, the Questionnaire instrument was used, which has 20 items and measures 3 dimensions of the organizational climate. To measure the influence on institutional management, a questionnaire was created, which has 11 items and measures 3 dimensions; likewise, from the information obtained from the information gathering matrix. The results of the research show a direct influence between the organizational climate and the influence on institutional management.

**Keywords:** Organizational climate and management

## INTRODUCCION

La comprensión del clima organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad del siglo XXI, donde el avance acelerado de la ciencia y la tecnología obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo de las sociedades.

En esta sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en la gestión institucional del I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLavería de la provincia de Tarma, región Junín, en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en equipos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento institucional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Por lo antes expuesto, es que el trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia del clima organizacional y su influencia en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales.

## INDICE

DEDICATORIA.....	I
RECONOCIMIENTO .....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT .....	IV
INTRODUCCION.....	V
CAPITULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	1
<b>1.1. Identificación y determinación del problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Delimitación de la investigación. ....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Formulación del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3.1. Problema principal.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3.2. Problemas específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Formulación de Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.1. Objetivo General .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Justificación de la investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.6. Limitaciones de la investigación .....</b>	<b>5</b>
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
<b>2.1. Antecedentes de estudio .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Bases teóricas – científicas .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1. Clima Organizacional: (VI).....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2. Gestión Institucional del I.E.S.P.P. “GALL” en la Provincia de Tarma -         Región Junín: (VD) Condiciones necesarias para la gestión institucional.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3. Definición de términos básicos .....</b>	<b>41</b>
<b>Clima organizacional. - .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4. Formulación de Hipótesis: .....</b>	<b>65</b>
<b>2.4.1 Hipótesis General: .....</b>	<b>65</b>
<b>2.4.2 Hipótesis Específicas: .....</b>	<b>65</b>
<b>2.5 Identificación de Variables. ....</b>	<b>65</b>
<b>a) Variable Independiente (X).....</b>	<b>65</b>
<b>b) Variable dependiente (Y).....</b>	<b>65</b>
<b>2.6 Definición Operacional de variables e indicadores.....</b>	<b>66</b>
CAPITULO III .....	67
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACION.....	67
<b>3.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>67</b>

<b>3.2. Métodos de investigación.</b>	67
<b>3.3. Diseño de investigación.</b>	67
<b>3.4. Población y muestra.</b>	68
<b>3.4.1. Población:</b>	68
<b>3.4.2. Muestra:</b>	68
<b>3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b>	69
<b>3.5.1. Técnicas:</b>	69
<b>3.5.2. Instrumentos:</b>	69
<b>3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.</b>	70
<b>3.6.1. Procesamiento Manual:</b>	70
<b>3.6.2. Procesamiento Electrónico:</b>	70
<b>3.7. Tratamiento Estadístico.</b>	70
<b>3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.</b>	70
<b>3.9. Orientación ética.</b>	71
CAPITULO IV	72
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	72
<b>4.1. Descripción del trabajo de campo.</b>	72
<b>4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.</b>	72
<b>4.3. Prueba de Hipótesis.</b>	94
<b>4.4. Discusión de Resultados.</b>	96
CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	3
BIBLIOGRÁFICA	4
Anexos	7
Matriz de consistencia	11

# **CAPITULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Identificación y determinación del problema.**

El clima organizacional entendida como el modo de relación de sus actores, por la compleja interacción entre sus mundos internos y externos, y también el sentimiento de las personas sobre sus trabajos y relaciones laborales, formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas.

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos que incluyen recursos, tecnología, procesos, procedimientos, planes, programas, proyectos, etc., debido al alto nivel de integración y complejidad entre componentes para lograr los objetivos propuestos, así como los resultados esperados, su permanencia y desarrollo depende mucho de su mantenimiento, modernización y estabilidad interna.

Expresamos que el clima organizacional está constituido por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo

de expertos y que sirvan para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, sentir y pensar en relación con esos problemas.

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido, entre otros factores, al rápido desarrollo de la tecnología y la información, al cambio continuo del conocimiento, a la aparición de nuevos modelos de administración y gestión, por lo general donde se prioriza los objetivos, los resultados y su medición correspondiente, la expansión, que debe implicar auge y desarrollo (fortalecimiento y desarrollo de capacidades); se debe también a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos.

Es así que en la provincia de Tarma Región Junín en especial en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Superior, les es difícil insertarse en el clima organizacional de las Instituciones Educativas, por falta de estrategias tanto de los que ejercen el liderazgo de las instituciones educativas públicas, y de los encargados de las áreas que en la institución existe, tal es el caso específico de la provincia de Tarma en el que vamos a estudiar esta problemática.

## **1.2. Delimitación de la investigación.**

El conflicto interno que sucede en las instituciones educativas públicas de nivel superior repercute en la gestión institucional del I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLavería y por ello es necesario realizar un estudio serio de esta problemática en la provincia de Tarma – Región Junín.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema principal**

¿De qué manera el Clima Organizacional influye en la gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLavería en la Provincia de Tarma Región Junín?

### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿Qué características tiene el clima Organizacional de las Instituciones Educativas Publicas Superiores en la provincia de Tarma – Región Junín?
- b) ¿Qué características tiene el nivel de gestión Institucional en Instituciones Educativas Publicas Superiores en la provincia de Tarma – Región Junín?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre clima Organizacional y gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma Región Junín?

## **1.4. Formulación de Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar el grado de influencia del clima organizacional en la gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Describir las características del clima organizacional de I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín.
- b) Determinar el nivel de gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín.
- c) Identificar la relación existente entre el clima organizacional y gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín.

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

El destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, recurso “motor” que permite incrementar la competitividad de la

organización, logrando sinergia entre lo económico y lo social después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más; por lo tanto, requiere buenas condiciones de trabajo, o requiere un buen clima organizacional para enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales de que se dispone, entonces la organización podrá lograr sus planes, programas y objetivos.

Los puntos de vista son abordados en varios sentidos, una de ellas, enuncia referente de la clima organizacional que practican las Instituciones Educativas Publicas donde la distancia entre eficacia y efectividad en busca de la calidad educativa, es deficiente, la ausencia de propuestas coherentes acerca del trato de relaciones humanas dentro de las Instituciones Educativas, ha permitido el debilitamiento del clima organizacional, donde la inteligencia emocional sufre el debilitamiento para la solución de problemas del quehacer educativo.

El trabajo coherente del liderazgo efectivo, del quien dirige las Instituciones Educativas dentro de su visión y misión institucional, juntamente con sus objetivos estratégicos se orienta en la búsqueda del bienestar de la Institución Educativa Superior Publica, es así, que dentro de la Propuesta Pedagógica se determinará estrategias que permitan el buen desempeño de la gestión Institucional.

En consecuencia, los argumentos que se expondrán en el presente proyecto de investigación involucran temas desde la inteligencia emocional, relaciones humanas, clima organizacional y un conjunto de normas que se aplica en la Institución Educativa Superior Publica, verdaderamente está interiorizada, no solamente enseña lo que hay que hacer; sino también por qué hay que hacerlo.

Es por todo esto, considero que he visto por conveniente realizar la investigación ya que es de suma importancia esta relación existente entre el clima

organizacional y la gestión institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín.

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

En el trabajo hemos encontrado algunas dificultades que fueron superadas progresivamente. Sin embargo, las limitaciones fueron de carácter.

a) Teóricas

Con respecto a ello no encontramos libros dedicados a estos problemas en nuestra ciudad, pero si optamos por bibliografía en google book.

b) Temporales

El proceso de Licenciamiento en nuestra Universidad fueron problemas del tiempo y las obligaciones laborales determinaron que organicemos nuestro tiempo, pero sigue el compromiso con el desarrollo de la investigación

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

El Clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones y empresa, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral.

Para explorar este tema se contará con la opinión de distintas propuestas de estudio y también con las definiciones dadas por destacados autores.

- a) **A nivel Internacional**, encontramos una serie de trabajos que nos permite conocer y citar para complementar evidencias. La Universidad Veracruzana del Instituto de Salud pública de Venezuela, En el contexto actual globalizante y ante las exigencias que ello establece, los hospitales deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia, define el clima organizacional (CO), como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el CO

es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo las de salud, manifiesta Nelsy Marien Cortés Jiménez en la Tesis **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. HOSPITAL “DR. LUIS F. NACHÓN”. XALAPA, VER., 2009.”**.

Así mismo Rosa Beatriz Vidaurre Ramírez presenta **“DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE EL SALVADOR 2009”** El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad del entorno de una empresa o Institución. Para que las organizaciones logren sus objetivos requieren que los componentes que la conforman interactúan de manera coordinada y armónica. Los tres componentes básicos en toda organización son recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos; siendo los últimos, lo más importante; el capital humano de toda organización es el pilar fundamental donde recae la capacidad de desarrollo y la eficacia de toda actividad laboral. Del recurso humano, depende en gran parte, llegar al logro de objetivos, ya que son las personas las que hacen posible alcanzar las metas establecidas, siendo esta individuales y colectivas.

Vargas (2013) en su tesis sobre **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE ESTANZUELA ZACAPA”**, fijó como objetivo principal conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la Municipalidad de Estanzuela, departamento de Zacapa, en la cual se tomaron como sujeto

de estudio al Alcalde Municipal y al personal administrativo de la misma con un total de 34 personas. El instrumento utilizado fue una entrevista al alcalde con un total de 16 preguntas con respuestas cerradas, simple y múltiples; un cuestionario dirigido a los coordinadores y colaboradores con un total de 50 preguntas a escala.

Laura Pinto Castro estudiante de la Universidad De Costa Rica presenta una **“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MEJORA DE LA MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COMPAÑÍA COSTARRICENSE DEL CAFÉ S.A. (CAFESA). 2015”** afirma que las empresas, al enfrentarse a mercados competitivos y globalizados, han creado conciencia de como el recurso humano se está convirtiendo en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones y es ahí en donde radica la importancia del clima organizacional. El concepto cumple como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Éste no debe ser considerado como una variable externa, sino como un activo intangible y un instrumento que facilita el mejor desempeño de los colaboradores.

El clima organizacional en la actualidad es considerado un factor clave en el desarrollo empresarial. Esto gracias a que un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. El concepto cumple como vínculo entre los aspectos objetivos de la

organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Éste no debe ser considerado como una variable externa, sino como un activo intangible y un instrumento que facilita el mejor desempeño de los colaboradores. En otras palabras, el clima organizacional constituye concepto integrado, que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, entre otros factores, se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Concluye El clima organizacional de CAFESA no ha formado parte de las prioridades de la Gerencia, la cual a lo largo de la historia se ha concentrado en brindar a los colaboradores únicamente los beneficios establecidos por la ley, médico de empresa y asociación solidaria; dejando de lado completamente aspectos propios del clima organizacional como lo es la motivación del recurso humano, pero que sin embargo se compensa por el sentido de pertenencia de los colaboradores que forman parte de la organización, quienes presentan una gran antigüedad en la relación laboral con la misma.

Diana Elizabeth Uría Calderón de la Universidad Técnica De Ambato – Ecuador, en su trabajo de graduación presenta **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO 2011”** Actualmente en las empresas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la

reciprocidad de la empresa hacia el trabajador?, los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la empresa y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo tomando en consideración el aspecto económico, sino más bien incentivos que vayan más allá de un mero pago mensual para su subsistencia; es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar varias alternativas de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los trabajadores en el día a día de la empresa, para motivarlos a realizar un mejor trabajo. Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral. Es por ello que en el presente trabajo se detallan todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Los métodos de comunicación, los estilos de liderazgo, los incentivos a los trabajadores forman parte del clima organizacional de la empresa y son los que impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo y son factores claves que se analizarán en la ejecución del presente proyecto. El proporcionar a la empresa una herramienta útil para realizar una correcta

gestión de recursos humanos, le permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional y este tiene incidencia directa en las percepciones de sus trabajadores lo que los incita a trabajar de mejor manera.

Lic. Alex Javier Zans Castellón, estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua desarrollaron la Tesis **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA, UNAN – MANAGUA EN EL PERÍODO 2016.”** presentan la investigación en busca de establecer la relación que existe entre dos variables que puedan afectar las organizaciones actualmente, Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, este estudio puede resultar clave para detectar ciertas áreas que podrán estar afectadas, así de esa manera convertirse en años de oportunidad para mejorar los procesos de la organización y el desempeño de los trabajadores, por eso es importante conocer cómo se sienten en su lugar de trabajo y cuan comprometidos están. Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas a su vez brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones

desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la institución a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. Dan a conocer que los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

Rivera (2000) publicó un estudio sobre clima organizacional y reforma educativa con docentes y directivos de colegios de Antofagasta, con una muestra aproximada de 65 docentes y 150 estudiantes pertenecientes a los niveles de enseñanza básica y media, utilizando el test de Likert con el objetivo de describir el clima organizacional. Concluye que los elementos fundamentales de la gestión educativa son: trabajo en equipo y liderazgo, estrategias decisivas en el éxito de la implementación de la reforma educativa. Asimismo, indica la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas.

Corona (2006) investigó la influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, bajo un diseño correlacional, trabajó con 220 docentes,

utilizando la escala de liderazgo de Thompson y el cuestionario de clima organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes. Se encontró una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador ( $r=0,76$ ), sin embargo, existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ( $r=0,51$ ).

Zamora (2007) efectuó el estudio sobre liderazgo y clima organizacional. Se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Castrillón (2005) realizó un estudio descriptivo sobre el clima organizacional. Trabajó con 10 instituciones educativas (5 privadas y 5 públicas), siendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, haciendo un total de 60 autoridades. Para el efecto, se empleó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando como resultado que en las instituciones educativas privadas existía

una orientación positiva y favorable del clima organizacional, en relación a los directivos, entre los docentes y el personal administrativo, siendo la política comunicacional la que influía en el clima de la organización, sin embargo a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza. Sin embargo, ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.

González (2006) en un trabajo de tipo descriptivo investigó el clima organizacional, con una muestra de 220 docentes de niveles primario y secundario, empleando la escala de clima organizacional de Mitchel. En dicho estudio se pudo extraer las siguientes conclusiones: se constató que el 50% de los docentes percibían que el clima organizacional real en los centros educativos era autoritario, mientras que el otro 50% consideraba que era participativo. Por otro lado, el 58 % de los profesores establecían que el clima ideal para la institución era el participativo pleno, mientras que el 42% consideraba el participativo consultivo como clima ideal.

- b) **A nivel Nacional** se encontró evidencias de trabajo objetivos sobre la influencia de Clima organizacional en la gestión de Instituciones como el trabajo de investigación de Daniel Alfredo Montoya Meza de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre la **“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS: CASO PTS PERÚ 2015”** El contexto

empresarial actual presenta cada vez más escenarios complejos, convirtiendo al área de recursos humanos o gestión de personas en socio estratégico y pilar fundamental para el logro de los objetivos organizacionales propuestos (Rivera, 2013). Por este motivo, el conocimiento del clima organizacional es de gran importancia para las organizaciones, es decir, conocer cómo perciben los trabajadores los diferentes elementos organizacionales para accionar sobre dichos elementos y obtener mayor satisfacción, rendimiento y calidad en lo que realizan (Katz & Kahn citados en Pulido 2003) y evaluar el desempeño de sus colaboradores para tener conocimiento de la manera en que desarrollan sus labores (González & Olivares, 2004) y para poder determinar y elaborar diversos planes, como promociones, ascensos, línea de carrera (Dessler & Varela, 2011). Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa. De igual manera se concluye que existen investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, lo que permite confirmar la primera hipótesis específica de la investigación. Los estudios más representativos y tomados como referencia para esta investigación fueron los realizados por Retamal

y Rodríguez (2008), Rodríguez et al. (2011), Sacca (2010) y Pérez (2012). Es importante señalar que, debido a los pocos estudios sobre la relación de las variables, los resultados de los hallazgos no deben ser generalizados, sino aplicables a una realidad específica, en este caso, la empresa PTS Perú para el año 2015.

José Eduardo Aguado Maldonado Licenciado de la Escuela de Post grado de la Universidad San Ignacio De Loyola comparte la Tesis **“CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE VENTANILLA SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES – 2012”** La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso. Asimismo, la labor educativa es un esfuerzo en común de un grupo de profesionales que unen sus habilidades para lograr que el educando adquiera las competencias necesarias para desenvolverse en su vida diaria por lo que el clima organizacional es de suma importancia en el logro de los objetivos de una comunidad educativa. Si en una institución educativa el clima organizacional se ha ido deteriorando se debe principalmente a la inadecuada comunicación entre los binomios directivos - docentes, directivos – administrativos y docentes - padres de familia.

Taboada (2006), investigó acerca del clima organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría. Ello se realizó en tres instituciones educativas del cono sur de Lima, trabajándose

con 55 participantes, aplicándose un test de clima organizacional y una ficha de percepción del desempeño docente. Con esta investigación de tipo descriptiva correlacional se exploró acerca de los valores y la ética comportamental del clima organizacional y el desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. En dicho estudio se concluyó que los aspectos de planificación y ejecución de la actividad del proceso de enseñanza aprendizaje se correlacionaban en forma moderada, mientras que con el factor evaluación y los valores existió una alta correlación con respecto al clima organizacional. Al parecer el sistema imperante del clima organizacional existente en las instituciones educativas hace que los docentes asimilen los valores y asuman una conducta ética en su desempeño en las aulas, convirtiéndose el clima de la institución en una guía para las acciones docentes, con respecto al fortalecimiento de la identidad, estructura y demás características institucionales.

Soberón (2007), en su estudio descriptivo sobre clima organizacional en instituciones educativas privadas de Lima trabajó con 4 instituciones del distrito de Breña y una muestra total de 156 docentes de nivel primario y secundario. Aplicó para su estudio un test de clima organizacional desde la perspectiva del docente. La investigación concluyó que no existen un buen clima organizacional en las escuelas en estudio, Además que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, generando un servicio de limitada calidad.

Martínez (2001) en su estudio descriptivo correlacional investigó el liderazgo y el clima organizacional donde resalta la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotética, que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Aplicó para ambas variables, cuestionarios con indicadores precisos para liderazgo y clima organizacional en 100 participantes del nivel secundario. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente: la importancia que tiene el liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del director.

Gómez (2001) estudió el clima organizacional y el liderazgo en la gestión. Afirma la factibilidad de preparar la capacidad de conducir a la institución educativa por parte de los directores de los centros educativos y para beneficio institucional. Aplicó un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional en 56 participantes que laboran en el nivel secundario. Finalmente señala que existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada y que la consolidación de las relaciones y recompensa o consideraciones del director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional.

Asteria del Pilar Albañil, Ordinola, estudiante de la Universidad de Piura, propone **“EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN EN LA**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR DE PIURA - 2015”** El trabajo presenta un análisis del clima laboral desde la perspectiva educativa en una institución pública, está desarrollado en base a cómo percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como la comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas en base a otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo, que se vive en la IE Enrique López Albújar de Piura. La evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

Se puede concluir que el clima que se vive en la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo, sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta,

que se percibido de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa.

**c) A nivel Local o Regional**

En la tesis denominada **“Clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de Comunicación en Huancayo” (ORELLANA, RAMÓN & BOSSIO, 2010)**, plantea las siguientes conclusiones: Se ha comprobado que no existe relación entre el clima organizacional y desempeño docente.

Supuestamente, debió encontrarse una relación entre las variables de estudio, dada la importancia del clima en el desempeño docente, pero hay que tener en cuenta que no estamos evaluando el desempeño laboral si no el desempeño en el aula y por otro lado el desempeño docente ha sido evaluado por los alumnos a su cargo y no por los mismos docentes o autoridades. Las conclusiones precitadas nos permiten indagar, en el presente estudio, la incidencia o influencia que ocasiona el clima laboral en la producción laboral de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

Este tema es tratado en la educación como informaciones teóricas y recientemente se viene efectuando un conjunto de iniciativas que están asumiendo estudios de investigación exploratoria y descriptivas a efectos de aproximarnos a un conocimiento más puntual sobre este tópico, en tal sentido los antecedentes son bastante limitados, pero es preciso mencionar una tesis que tiene una información relevante:

El clima organizacional en los procesos de motivación y eficacia de la Dirección Regional de Educación Pasco”; en la que llega a la conclusión:

“se ha demostrado que hay una relación estrecha entre el clima organizacional y el nivel de eficacia del personal que labora en esta dependencia, es decir que las diversas relaciones entre los miembros de la organización influye en el desempeño laboral por lo que es preciso implementar estrategias que desarrollen acciones para lograr convertir la entidad en una organización modelo que brinde un servicio orientado a la calidad y eficiencia”.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1. Clima Organizacional: (VI)**

Son muchas los conceptos sobre clima organizacional, las que hemos considerado más relevantes:

**Brow y Moberg (1990)** manifiestan que el clima organizacional se refiere “a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta” (p.46).

**Alexis Goncalvez (1997)** describe “al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (p. 89).

**Anzola, (2003)** opina que el clima organizacional se refiere “a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p.95).

El término de Clima organizacional comenzó a hacerse popular en la década de 1960. Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología.

Por su parte Forehand y Von Gilmer (1964) ofrecen una definición más completa del clima: es el “conjunto de características que describen a una organización, y se propone las siguientes:

- a. Características que la distinguen de otras organizaciones.
- b. Características que son relativamente perdurables a lo largo del tiempo.
- c. Características que influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Eligen estas propiedades de definición en un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica.

Sin embargo, Tauguiri (1968) considera que esta definición todavía conceda excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes.

Asimismo, Tauguiri más bien lo define de la siguiente manera:

“El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que:

- a. Experimentan sus miembros.
- b. Influye en su comportamiento.
- c. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”.

Gellerman (1960), llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- a. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- b. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- c. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas.
- d. Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- e. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

La falta de límites que diferencien el clima de lo que no se puede suprimir las investigaciones sobre el clima, al hacer que los investigadores se enfoquen ya sea sólo en las percepciones del contexto (que eviten mencionar el concepto de clima, como en el caso de las investigaciones acerca de la motivación y liderazgo) o rechacen su relevancia para el estudio de las organizaciones (Rousseau, 1988, p.224)

Payne (1990) argumenta que el concepto de clima organizacional “no es válido, porque las personas en diferentes partes de la organización tienen percepciones radicalmente distintas de la organización y cuando las percepciones se comparten de manera consensual solamente en pequeños grupos” (p-125).

#### **2.2.1.2. Clima Organizacional en la Institución Educativa Superior.**

La Educación Superior está fuertemente vinculada al desarrollo económico y social de los países por ser formadora de recursos humanos altamente calificados y por ser generadora de la producción científico-tecnológica, elementos claves de la integración y el desarrollo sustentable, desde la orientación de los conocimientos y métodos de enseñanza hacia el descubrimiento de otros, desde una práctica de la libertad que le es propia a la Universidad, desde un conocimiento y cualidades que genere, entre las personas, un comportamiento responsable y equitativo del aprovechamiento de la riqueza de un país. Ante este compromiso, las Instituciones de Educación debe esforzarse para no perder su cometido académico cual es la enseñanza.

Juan Ramón De La Fuente, presidente del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá, en el Boletín Informativo de la Conferencia Regional de Educación Superior, [CRES], (2008, junio), al referirse a los Retos globales y locales de la Educación Superior, afirma que “cantidad y calidad deben conjugarse. Deben ser una sola pieza que recorra, al tiempo, el mismo camino”. En cuanto a la calidad, De La Fuente asegura que “una universidad que no se evalúa, se devalúa”. Y agrega: “Equidad en el acceso y calidad en el proceso; así debe pensarse la Educación Superior”.

Gazzola y Didriksson (2008) afirma en el proyecto “Tendencias de la Educación Superior para América Latina y el Caribe” (p.89). Definen como estrategias centrales de la política de

competitividad, la calidad de la educación y el desarrollo de destrezas laborales. Como se observa, se trata, entre otras cosas, de articular el sistema educativo con las necesidades de la sociedad y del sector productivo, a través de una educación que, bajo los criterios de cobertura, equidad y pertinencia, propicie la formación humana y profesional acorde con las transformaciones de las formas de vida y del mercado laboral, considerándolo en su amplitud mundial.

La convergencia de los países en los sectores científicos tecnológicos y en los sistemas de Educación Superior debe guiar las reformas de la Educación Superior y contribuir a la construcción de un modo de crecimiento, un proceso de cambio profundo y gradual en el campo de las ideas y los comportamientos, y en las organizaciones e instituciones.

La noción de clima organizacional emana de la Sociología. El clima organizacional resulta de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social Méndez, (2006). Se ve influenciada por un sistema de valores, actitudes y creencias, como también el ambiente o entorno. Es mediante las interacciones que se producen entre las personas que se construyen percepciones acerca del clima imperante en una organización. Estas percepciones terminan por influir en los comportamientos y actitudes de los sujetos. Pero el clima organizacional deviene de los contextos sociológico y psicológico En el contexto sociológico, los individuos establecen procesos de interacción social y en el

contexto psicológico nace una serie de percepciones acerca de cómo se producen y mantienen las relaciones entre los individuos dentro de la organización. En consecuencia, el clima es un atributo de la organización, es un constructor de la realidad y está determinado por procesos psicológicos.

Acosta, Fernández y Mollón (2002) “definen al clima organizacional como el conjunto de características y regularidades estables y perdurables en determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmósfera emocional imperante en esta” (p.46).

Martínez (2003). “El clima organizacional determina la forma en que los individuos perciben el ambiente de trabajo, su rendimiento personal, su nivel de productividad y el grado de satisfacción que experimentan siendo parte de la organización en la cual labora” (p.94).

El liderazgo de quienes están al frente de la organización es una condición fundamental para que exista en esta un buen clima organizacional. El líder debe preocuparse por motivar adecuadamente al personal, garantizarles un ambiente de trabajo agradable, atender las necesidades y resolver los conflictos que pudieran entorpecer el normal desenvolvimiento de las relaciones entre los miembros de las diferentes instancias organizativas. El comportamiento del líder debe estar vinculado a la naturaleza del grupo; nunca el líder debe ser ocasional o surgir de la espontaneidad. Debe reflejar las aspiraciones del grupo, ser esa

persona a la que este respeta y de quien espera apoyo y motivación permanente.

El clima es un reflejo de la identidad institucional. Es una radiografía de cuán buenas son las relaciones entre todo el personal que trabaja en una institución educativa Ansión y Villacorta, (2004). “Los resultados de los estudios sobre clima organizacional proporcionan valiosa información sobre la realidad de las escuelas; los resultados sirven como evidencia para buscar los mecanismos de solución a las dificultades observadas y construir un clima agradable que impacte de forma positiva en los agentes que se desempeñan dentro de la institución educativa” (p.56).

El clima organizacional es un indicador de calidad en las instituciones educativas. Por eso mismo, los directivos, en conjunción con todo el personal deben trabajar en la mejora del clima (Viñas, 2007). Las instituciones educativas donde impera un buen clima organizacional son un espacio agradable donde los estudiantes se sienten a gusto, el personal docente, administrativo y de servicio se encuentra a satisfacción y los padres de familia encuentran la motivación y razones suficientes para matricular a sus hijos. La convivencia pacífica y armónica de todos los agentes dentro de la institución educativa es la fuerza principal para solucionar los conflictos que se pudieran presentar en algún momento. Es preciso que en las organizaciones educativas exista una cultura de mediación y resolución pacífica y oportuna de los

conflictos como una condición primordial para la convivencia proactiva de todos los miembros.

La construcción y sostenimiento de un clima organizacional adecuado para la convivencia e interacción pacífica de los sujetos requiere el desarrollo de buenas relaciones interpersonales, una fluida y permanente comunicación, así como el fomento del trabajo en equipo.

### **2.2.1.3. Comportamiento organizacional.**

Vivimos en una sociedad donde las organizaciones constituyen uno de los fenómenos más característicos de ésta, donde prácticamente todas sus funciones tienen una alternativa de solución generada por una organización, es decir, las organizaciones constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales, buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta cada día.

A pesar de que las organizaciones han existido desde tiempos remotos y ha ido evolucionando junto con la sociedad, el estudio de la organización como ciencia es relativamente reciente.

Múltiples son las definiciones que se le han otorgado al concepto moderno de organización, según Porter, Lawler y Hackman (1975) afirman que: “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.

Persons (1966) ve a las organizaciones como unidades sociales construidas en forma deliberada o reconstruida para alcanzar fines específicos.

Sin embargo, estas definiciones, aunque incluyen las principales notas características de la organización, no parece que contengan sus relaciones con el exterior, es decir, con el ambiente en el que se desarrolla. Esta concepción de organización la considera como un sistema cerrado y ajeno a la sociedad.

Por su parte, Mateu (1984), partiendo de una concepción de la organización como **sistema abierto**, la define como un sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, sino también de los procesos sociales internos y externos.

Ya esbozadas las propiedades que definen la organización, se puede apreciar una serie de elementos que la componen y caracterizan, los cuales son importantes a considerar a la hora de analizar y estudiar ésta. Las organizaciones se caracterizan por:

- Poseer un marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, donde el poder queda dividido en distintos puestos, con el objetivo de facilitar la **coordinación y control** del cumplimiento de las tareas laborales, que se desprenden de la división del trabajo.
- **Existir en un entorno** (que es todo lo externo de la organización) en el que se sitúan otras organizaciones, clientes, sociedad global,

la economía, el sistema legal, etc. Por lo cual, la organización se encuentra en permanente adaptación a su entorno, de tal forma que se suponen mutuamente: **no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización.**

- Poseer un **entorno interno**, constituido por los miembros de éstas. Dicho entorno se construye, con el aporte en trabajo que hacen los miembros, teniendo una perspectiva parcial, y que está dada por el rol que desempeñan dentro de la empresa (Rodríguez, 2001).

Como se puede apreciar en los tres puntos iniciales, las características quedan definidas en el organigrama de cualquier organización, delimitando el conducto regular que han de seguir las comunicaciones, los centros de poder, el control y coordinación y la forma que ha adoptado la división del trabajo, pero esta apreciación sólo es válida en términos de diseño y de comparación con modelos abstractos, ya que las organizaciones se encuentran en la incertidumbre del poder, de las influencias y de los intereses particulares de cada uno de los miembros de la organización. Según Darío Rodríguez (2001) tras el ir y venir del juego del poder, los organigramas terminan no reflejando objetivamente la división del trabajo, si no, el poder relativo de los diversos jefes y autoridades organizacionales. En el último punto, se puede apreciar el deber de las organizaciones en aminorar una doble contingencia, entre el comportamiento humano en las organizaciones y la conducta de las personas. Las

organizaciones sólo pueden existir cuando se logra un equilibrio entre estas dos partes, coordinándola con el fin de que el **sistema organizacional** se constituya y tenga permanencia en el tiempo.

#### **2.2.1.4. Teoría del Comportamiento**

La Teoría de Comportamiento, se origina tras una fuerte oposición de la Teoría de las Relaciones Humanas frente la Teoría Clásica, debido a su énfasis en las tareas y en la estructura. Esta oposición fue evolucionando lentamente hasta convertirse en la Teoría del Comportamiento, la cual, representa un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal, enfocado en las relaciones humanas.

La Teoría del Comportamiento se muestra crítica frente la Teoría de las Relaciones Humanas, considerándola ingenua y romántica. A pesar de que la Teoría del Comportamiento comparte algunos conceptos fundamentales, los cuales utilizó como punto de partida para su desarrollo, posteriormente fueron reformulados profundamente. La Teoría del Comportamiento también critica a la Teoría Clásica, convirtiéndose según ciertos autores, en la antítesis de la teoría administrativa formal, los principios de la administración, los conceptos de autoridad formal y de la posición rígida y maquinista de los autores clásicos.

Pero no es hasta 1947, tras la publicación del libro **“Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization”** de Herbert A.

Simón, que surge de manera definitiva, la Teoría del Comportamiento.

La administración de las organizaciones en general y de las empresas en particular, está condicionada por los estilos que los administradores dirigen, dentro de ellas, la conducta de las personas. Paralelamente, los estilos de administración dependen de las convicciones que los administradores tienen sobre la conducta humana en las organizaciones. Esas condiciones moldean no sólo la forma de conducción de las personas, sino también la forma por la cual se divide el trabajo y se planean, organizan y controlan las actividades.

El estudio de las organizaciones es relativamente reciente, sin embargo, el concepto de organización ha existido hace miles de años. En la actualidad las organizaciones están adoptando una tendencia mucho más global, complejas y dinámicas que en comparación de las organizaciones primitivas debido principalmente a los incesantes avances tecnológicos. Por lo tanto, también cambia la manera en la que se estructura y como desenvuelve la organización.

También basta con que los miembros de la organización destaquen individualmente, deben hacerlo formando parte de uno o varios grupos dentro de la misma institución, ya sean formales o bien informales. Ambos tipos de grupo producción y haga que la organización completa se acerque a sus metas o bien, pueden entorpecer este proceso. Por lo tanto, se refleja la

importancia que tiene en un empleado la capacidad para socializar o ejercer algún tipo de liderazgo sobre sus compañeros.

Finalmente, el estudio de la organización como un individuo es necesario, pues como se lee anteriormente, al igual que un ser humano la organización desarrolla una cultura propia y está determinada por factores externos e internos, lo que hace que no todas funcionen de igual modo. Se le llama cultura organizacional a “las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en sus relaciones con la organización y su entorno”, ésta funciona como una especie de microcosmos de las sociedades, se comparte la forma de comunicarse, códigos de vestuario, cierta personalidad, etc.

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en

grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.

#### **2.2.1.5. Personalidad.**

El concepto de personalidad es muy amplio: supone todo el conjunto de características del pensamiento, de la esfera afectiva y del repertorio de conductas del individuo que contribuyen a conformarlo como un ser único. Es decir, la personalidad es el resultado final del psiquismo del individuo; si entendemos que el cerebro del individuo es el encargado (integrado en el cuerpo) de procesar la información e interpretarla, así como de responder ante el medio, el modo en que un sujeto se manifiesta es su personalidad. Debido a que la persona tiene unas predisposiciones para responder de modo parecido ante muchas de las situaciones en las que se halla, podemos caracterizarlo por una serie de dimensiones en las que, convenimos, se puede medir la personalidad. Por ejemplo, podemos decir que la impulsividad versus la reflexividad, o la búsqueda de sensaciones frente a la adaptación a situaciones ya conocidas, son dimensiones de la personalidad.

Aunque el término personalidad ha sufrido continuas revisiones en el tiempo que explican la gran cantidad de modelos teóricos y metodológicos con los que se ha abordado su estudio, cuatro notas diferenciales permanecen ligadas a esta noción: Única,

porque hace del ser humano un individuo irrepetible y diferenciado de los demás. Estable, porque se desarrolla a través del ciclo vital. Interna, porque no es directamente observable, aunque puede ser inferida en base a constructos externos operativos como la conducta. Consistente, porque si existen unos elementos internos o estructura subyacente de personalidad, se supone que el repertorio conductual de una persona será esencialmente regular, pudiendo predecir su actuación en diversos contextos o situaciones a pesar de las fluctuaciones del ambiente. Esta consistencia trans institucional se halla respaldada por el patrimonio hereditario del organismo.

De esta base genotípica se actualizarán ciertas tendencias latentes constituyendo una demostración o inclinación a actuar, y a cuyo conjunto se denomina disposición del sujeto.

La personalidad no es sólo lo que explica las diferencias individuales, sino principalmente lo que explica la organización interna de la experiencia y la acción individual. La personalidad, además de ser reactiva, es decir, diferenciarse por la distinta forma de responder a los estímulos, es proactiva. Se caracteriza por su capacidad para organizar la conducta sin atender a estímulos físicamente presentes, atendiendo a objetivos y planes del individuo. De tal forma que uno de sus elementos diferenciales es el distinto componente en

reactividad y proactividad que tienen las personas. Incluso la tasa de ambos es un factor que cambia a lo largo del ciclo vital de la persona. Así, por ejemplo, en las primeras etapas de desarrollo el niño es más reactivo que proactivo. El diferente equilibrio entre un elemento y otro es una de las características más básicas de la personalidad. Es este aspecto proactivo de la personalidad lo que lleva a definirla por su capacidad de inadaptación. La inadaptación de la personalidad es el punto del comienzo de su perpetua tensión cultural. (Moreno, 2007, p.94). La personalidad es, como el temperamento, una estructura de orden afectivo y operativo que conlleva una tendencia a comportarse de una determinada manera. Sin embargo, en la personalidad los elementos sociales y educativos cobran un mayor peso que en el temperamento.

### **2.2.2. Gestión Institucional del I.E.S.P.P. “GALL” en la Provincia de Tarma -**

#### **Región Junín: (VD) Condiciones necesarias para la gestión institucional.**

El campo de gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Los gerentes son personas que logran los objetivos organizacionales pretendidos, seleccionando e implementando los procesos mencionados anteriormente en el momento y lugar adecuado.

Las responsabilidades tradicionales y sumamente repetitivas de los gerentes han sido supervisar y motivar a los subordinados y reportar los resultados al siguiente nivel más alto en la cadena de mando. Las definiciones más nuevas de

gestión quitan el énfasis en los procesos recurrentes y resaltan la importancia del gerente como un “habilitador (facilitador) del desempeño del empleado” en lugar de las “actividades” mucho más tradicionales mencionadas anteriormente.

Estas opiniones contemporáneas de la gestión se enfocan más en los roles administrativos del entrenamiento, la integración, la mediación, y el seguimiento (y el compartir con los empleados) del desempeño de una unidad, y la distribución de recursos entre los empleados más independientes (y confiables) y sus equipos auto dirigidos.

A diferencia del CO y la TO, la definición de gestión no es estática, y podrá ver cómo evoluciona naturalmente para mantenerse al día de las crecientes complejidades de las organizaciones modernas.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional.

Según Robbins y Judge (2013), “Es el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p. 9).

### ***2.2.2.1. Contenidos de eficacia, eficiencia y productividad en el desarrollo laboral.***

Los términos de eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad y productividad se emplean indistintamente de forma coloquial; asimilándolos a un término unívoco, que define el buen comportamiento de las entidades (Álvarez, 2001). El atributo positivo de los conceptos anteriores, es el nexo común, que hace que se empleen en ocasiones,

como sinónimos. Para los economistas, estos conceptos presentan claras diferencias, que tratamos de una forma ostensible a continuación.

La idea más extendida del concepto de eficiencia coincide con el óptimo de Pareto (Fuentes, 2000), por el que una asignación de recursos es eficiente, si la mejora de la misma solo puede ser conseguida, mediante un empeoramiento de otra.

La primera aproximación al concepto de eficiencia se debe a Farrel (1957) que considera la eficiencia como la mejor relación posible entre los insumos y los empleos bajo dos orientaciones, input y output. Esta aproximación de Farrel es similar a la definición de la medida de eficiencia ya ofrecida por Debreu (1951) a través de la ratio de distancias, en la que cuantificaba la distancia de la situación real a la óptima.

Para Anthony y Young (1988), la eficiencia es la ratio entre los outputs y los inputs, o la cuantía de output e input por unidad.

La eficiencia será considerada en relación con la variable producción y no con la variable consumo. Se fundamenta en la idea de la ausencia de despilfarro en la producción; esto implica que se produzca el máximo nivel de output posible dadas unas cantidades de recursos; o alternativamente, que se empleen los mínimos recursos para obtener un nivel determinado de output (Albi, 1992, p.224).

Para Salvador (1994), “la eficiencia es la relación existente entre los costes de una actividad determinada y los productos que de esta se derivan” (p.112).

Para Anthony y Young (1988), la eficacia es la relación entre los outputs de la organización y sus metas y objetivos.

La eficacia es el logro de un objetivo propuesto en condiciones óptimas o experimentales. Mediante este término, no se consideran los costes en los que se incurren al alcanzar dichos objetivos, ni los beneficios obtenidos, ni las formas alternativas en las que podrían obtenerse dichos objetivos (Albi, 1992).

La eficacia mide el funcionamiento o la capacidad del sistema organizativo, más que el logro o no de los objetivos. Según este concepto, una entidad es más eficaz cuanto mejor organizados estén sus elementos y cuanto más capacitada esté para solucionar los problemas que se le surjan. (Georgopoulos y Tannenbaum 1957, p.46)

De esta forma, se pueden establecer dos tipos de eficacia que están estrechamente relacionados entre sí (Salvador, 1994), que son, la eficacia según los objetivos alcanzados; y la eficacia del sistema para adaptarse al entorno.

La interconexión entre los dos tipos de eficacia radica en que para lograr la eficacia según los objetivos, se debe conocer el entorno y poder fijar los objetivos a conseguir, para después compararlos con los alcanzados.

#### ***2.2.2.2. Tipo de gestión educativa para hacer lo posible la gestión institucional.***

Según Tamariz (2013). Define “a la gestión educativa institucional como un estilo de conducir a las instituciones educativas utilizando diversos

instrumentos o herramientas que ayuden a administrar buscando la formación integral de los estudiantes, el desarrollo de sus capacidades y habilidades” (p.76). Comentar sobre la gestión educativa implica responsabilidad de todos los actores educativos donde toman decisiones según las necesidades de aprendizaje. Para ello se debe tomar conciencia del rol importante que cumplen los actores educativos de todas las instituciones educativas que son los responsables de los cambios y la conducción de la escuela.

Las conceptualizaciones genéricas sobre la gestión educativa y las perspectivas teóricas sobre las organizaciones, ha permitido ahondar en las fibras internas del estudio de las mismas organizaciones escolares, sus componentes, enfoques, dimensiones. Se establece ahora una descripción de modelos de gestión educativa y en particular con el foco en la gestión directiva. Algunas autoras (Antúnez, 1998; Gairín Sallán, 1996; Frigerio y Poggi 1994) abordan en un mismo plano los ángulos de teorías, enfoques y modelos. Para este apartado se diferencian esos planos específicamente entre enfoques, ya analizados, y modelos. El término estilo directivo suele estar presente en la literatura sobre el tema, no obstante, se mantiene el concepto de modelo.

Los modelos de gestión directiva exteriorizan el pensar y la actuación que se traducen como influencia de un marco teórico determinado sobre las organizaciones educativas. Un modelo de gestión directiva es una caracterización de actuación que media entre el sujeto directivo y el objeto real que es la escuela. Estos modelos manifiestan en la práctica directa cotidiana lo que concibe, piensa, actúa e interviene y diseña cada

perspectiva en el campo de las organizaciones escolares. Una nota distintiva de los modelos radica en el nivel de precisión de la acción. Están involucradas todas las intervenciones, estas muestran algo así como la radiografía de la gestión.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Clima organizacional. -**

Para definir que es un clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Primero, analizaremos el término organización, después clima y, finalmente definiremos clima organizacional.

Para James (1996) afirma. “Un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p.9). Además, el primer paso crucial para organizar, menciona nuevamente James (1996) es el proceso de diseño organizacional: “El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p.9).

Por otro lado, manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para

llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). (García y Medina, 2008, p. 190).

En relación al clima, Etkin (2007) afirma. “Tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social”. (p.23). Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Etkin (2007) afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización” (p.24). Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina, un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) nos manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales:

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación. (p. 34).

Basado en ello, Chiang (2010) presenta una serie de definiciones elaboradas por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador. (Taigiuri, 1951, p.44).

El mismo Chiang (2010: 44) considera a Litwin de 1968 que, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Igualmente, define al clima organizacional como:

Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes grupos, organización, infraestructura, etc.), por lo tanto, se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su

trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional. (Pulido, 2003, p. 44).

Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado.

Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico. (Chiang, 2010, p.45).

Shneider, en 1975 (citado por Chiang, 2010), lo conceptúa y afirma. “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de sistema” (p.45).

Esta definición apunta al campo comportamental, muy distinto a la definición de Porter, Lawler y Hackman en 1976 (en Chiang, 2010), que apuntan a una definición del espacio de convivencia: “el clima organizacional se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él” (p.46).

Asimismo, Friedlander y Margulies en 1969 (en Chiang, 2010) catalogan al clima organizacional como “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales” (p, 56). En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes.

### **Enfoques del clima organizacional.**

Conocer los enfoques del clima permite ampliar el entendimiento sobre su alcance en las personas y en las organizaciones, así como ampliar el conocimiento sobre su concepto. Silva (1996) presenta los enfoques del clima desde una perspectiva objetiva y subjetiva, refiriéndose a los factores organizacionales como elemento objetivo y a los factores individuales como elemento subjetivo. Dentro del enfoque objetivo, se menciona que el clima se debe especialmente a factores organizacionales que van a conformar el medio interno del individuo en la organización, como por ejemplo la cultura, el comportamiento, el entorno, la estructura organizacional, entre otros. Por otro lado, el enfoque subjetivo señala que el clima es un atributo

individual, al sostener que la base del clima son las percepciones que los individuos tengan de la situación organizacional donde se desenvuelven. Por último, Dessler introduce un enfoque adicional, al sostener que la unión de los enfoques objetivo y subjetivo dan como resultado un enfoque interaccionista, que no es más que la interacción de los factores organizacionales con los individuales, mencionados por Silva (1996). Este enfoque corresponde a la percepción de factores organizacionales que se va a originar producto de la interacción de los individuos.

Rodríguez menciona los diferentes enfoques catalogando desde su perspectiva el clima organizacional:

**Perspectiva objetiva o realista:** El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.

**Perspectiva fenomenológica o subjetiva:** Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.

**Perspectiva interaccionista:** El clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no

se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en esta.

### **Características del clima organizacional.**

El clima organizacional presenta características con las cuales se identifica y gracias a las cuales se puede entender mejor el rol importante que juega en las organizaciones. En base a ello, los autores tratan de precisar, desde sus perspectivas, las características más relevantes. Fernández (citado en Armengol, 2001) menciona que son características del clima el carácter global, entendido como el ambiente o entorno del centro laboral en su totalidad. Sobre ello, sostiene que el clima es un concepto complejo determinado por la infraestructura de la organización, las diferentes características de las personas y el sistema de relaciones entre ellas. Asimismo, menciona que el clima es dinámico, ya que puede ser relativamente estable por un tiempo, pero luego puede verse alterado por ciertos elementos importantes. Por último, por su carácter dinámico, es susceptible a ser alterado, ya sea de forma no intencionada o por alguna intervención.

En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003), posee las siguientes características:

El clima se circunscribe al ambiente laboral.

Elas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.

El clima repercute en el comportamiento laboral.

El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.

El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

Dentro de la gestión de los recursos humanos en las empresas, un elemento clave, relevante y necesario de conocer y comprender es el clima organizacional, ya que permite conocer los diferentes factores que afectan tanto interna como externamente a la organización y a sus colaboradores. Por este motivo, se realizan mediciones periódicas. Se menciona que Lewin, en los años treinta, es quien introduce este concepto al realizar estudios sobre el liderazgo, donde lo cataloga como un elemento enlace, es decir, un conector entre la persona y el ambiente o lugar donde desarrolla sus labores (Furnham, 2001). Además, indicaba que el actuar de los trabajadores estaba relacionado con su ambiente, es decir, el clima y la personalidad (Dessler, 1979). Sin embargo, es a fines de los años sesenta que este concepto se convierte en un tema popular, ya que, según lo mencionado por Rodríguez (2004), surge en un momento en que se precisa prestar atención a fenómenos globales que van a tener implicancia directa en la organización. Conocer la cronología y evolución del clima organizacional nos permite entender el alcance de este concepto y los elementos clave a considerar.

Chiang, Martín y Núñez (2010) realizaron una cronología de la evolución de este concepto, el cual se presenta en el siguiente cuadro.

Dentro de la gestión de los recursos humanos en las empresas, un elemento clave, relevante y necesario de conocer y comprender es el clima organizacional, ya que permite conocer los diferentes factores que afectan tanto interna como externamente a la organización y a sus colaboradores. Por este motivo, se realizan mediciones periódicas. Se menciona que Lewin, en los años treinta, es quien introduce este concepto al realizar estudios sobre el liderazgo, donde lo cataloga como un elemento enlace, es decir, un conector entre la persona y el ambiente o lugar donde desarrolla sus labores (Furnham, 2001). Además, indicaba que el actuar de los trabajadores estaba relacionado con su ambiente, es decir, el clima y la personalidad (Dessler, 1979). Sin embargo, es a fines de los años sesenta que este concepto se convierte en un tema popular, ya que, según lo mencionado por Rodríguez (2004), surge en un momento en que se precisa prestar atención a fenómenos globales que van a tener implicancia directa en la organización. Conocer la cronología y evolución del clima organizacional nos permite entender el alcance de este concepto y los elementos clave a considerar. Chiang, Martín y Núñez (2010) realizaron una cronología de la evolución de este concepto, el cual se presenta en el siguiente cuadro.

ANO	AUTOR	CONCEPTO
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen a una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las organizaciones y personas
1968	Litwin	Enfatiza los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad del ambiente que perciben o sienten los miembros de la organización, que influye en la conducta de estos.

1968	Tagiuri	Es una cualidad aparentemente duradera del ambiente que es percibido por sus ocupantes. Puede ser descrita en términos de características o atributos. El clima está en la mente del observador.
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción por parte de los miembros y no miembros de los atributos o características de un sistema organizacional
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales propios de un sistema social. Estos procesos reflejan los valores, actitudes, característica y creencias de los miembros
1983	Schneider y Reichers	Una apreciación basada en percepciones más particulares.
1983	Ekval	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan a una organización. El clima se origina y desarrolla por medio de las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto de orientaciones y valores de la organización, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional basada en políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, ya sean formales e informales
1988	Rousseau	Son las descripciones que los individuos tienen del marco social o contextual del cual forma parte una persona

Adaptado de: Chiang et al. (2010).

En esta cronología, se puede apreciar tanto los diferentes conceptos que los autores brindan como las diferencias que hay. Es importante recalcar que, según lo señalado anteriormente, es hasta los años sesenta que el clima organizacional toma protagonismo y, a lo largo de los años, se va añadiendo aspectos como la motivación, valores, creencias, entre otros. Para poder tener un mayor alcance y panorama sobre el tema, a continuación, se presentan conceptos adicionales.

Martín (1990) describe el clima organizacional como: “conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un

ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (pág.97). Con respecto a Werther y Davis (1989), mencionan que es probable que el clima se perciba tanto de manera directa o indirecta por los colaboradores de una organización y que este tendrá una influencia en el comportamiento y rendimiento laboral. Esta definición es importante, ya que menciona el impacto, tanto positivo como negativo, que tiene el clima tanto en la conducta como en la productividad o desempeño de los colaboradores.

Por otro lado, resulta pertinente resaltar la noción de Schneider y Reichers (2001). Estos autores sostienen que el clima condiciona el comportamiento y la manera en cómo perciben las personas su entorno. En sus palabras, se trata de “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse” (pág.29). La motivación se presenta como un elemento importante y muy relacionado con el clima, Chiavenato (2007) lo menciona al sostener que:

El clima se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

### **Factores intervinientes en el Clima Organizacional**

Cuando se habla de factores intervinientes, se refiere a los elementos que integran y que tienden a generar un impacto en la organización, en este caso,

en el clima organizacional. Cascio (1986) hace una relación de los factores intervinientes del clima, donde destaca los factores de liderazgo y el tipo de supervisión de los jefes sobre sus subordinados, el sistema formal y la estructura de la organización como la comunicación, promociones, incentivos, remuneraciones, etc. Por último, menciona los factores que intervienen en las relaciones interpersonales de los recursos humanos.

Por otra parte, Louffat (2012) menciona que el clima organizacional debe incluir factores que estén centrados en los procesos tanto administrativos como del potencial humano. Dentro de los procesos administrativos, el autor menciona 4 componentes. El primero, la planeación, aspecto importante para conocer el grado de satisfacción del personal con respecto a la visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, es decir, la parte estratégica organizacional. El segundo, la organización, referida al modelo organizacional, estructura, manuales organizacionales y componentes organizacionales. El tercero, la dirección, que agrupa el liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, negociación y conflicto. Por último, el control, que se da en los tipos de procesos, indicadores y momentos. Como parte de los procesos del potencial humano, el autor señala el diseño organizacional y de los puestos, los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, administración de carreras, remuneración y compensación.

Por último, según la opinión de Davis, Newstrom y Robbins, los factores intervinientes varían de organización en organización, ya que toda organización presenta características únicas. Para Davis y Newstrom (1999), las actitudes, que vienen a ser los sentimientos que van a determinar

la percepción de los empleados con su entorno; el involucramiento, entendido como el grado en que la persona se sumerge en sus labores; y el tiempo que dedican a ello, son elementos a considerar dentro de los factores del clima. Para complementar esta idea, Robbins (2004) indica que la motivación, entendida como el esfuerzo para el logro de los objetivos establecidos por la organización, y la cultura organizacional, que es un sistema de miembros que tienen un comportamiento similar que identifican la organización, también deben ser considerados como factores intervinientes del clima.

AUTOR	CONCEPTO
Cascio (1986)	Factores del liderazgo y el tipo de supervisión, factores del sistema formal y la estructura de la organización, como la comunicación, promociones, incentivos, remuneraciones, etc., y las relaciones interpersonales.
Louffat (2012)	Planeación: conocer el grado y características de satisfacción del personal en relación con la visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, cronogramas y presupuestos. Organización: modelo organizacional, estructura, manuales organizacionales, condicionantes organizacionales y componentes organizacionales. Dirección: que agrupa el liderazgo, motivación, comunicación, negociación y conflicto. Control: en los tipos de procesos, indicadores y momentos. Procesos del potencial humano: el diseño organizacional y de los puestos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, administración de carreras, remuneración y compensación.
Davis y Newstrom (1999)	Las actitudes, que vienen a ser los sentimientos que van a determinar la percepción de los empleados con su entorno y de su propio compromiso con los procesos administrativos. El involucramiento, entendido como el grado en que la persona se sumerge en sus labores, el tiempo dedicado a ello, la energía que gastan.
Robbins (2004)	Motivación, entendida como el esfuerzo para el logro de los objetivos establecidos por la organización, logrando así la satisfacción de logros personales. La cultura organizacional, que es un sistema de miembros que tienen un comportamiento similar que identifican la organización

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

Los investigadores han dirigido su atención a definir el clima y en separarlo en dimensiones con el objetivo de conocerlo y comprenderlo mejor para concretizarlo de una manera más óptima, según lo dicho por Chiang et al. (2010). Sandoval (2004) nos indica que las dimensiones del clima organizacional son las características a ser medidas en una organización que impactan en el comportamiento de los integrantes de la institución.

Diferentes autores determinaron dimensiones que, en general, están relacionadas con aspectos de la organización. Litwin y Stringer (1968) determinaron nueve dimensiones que forman parte del clima existente en una institución. Estas dimensiones están vinculadas con propiedades de la organización y son percibidas por sus miembros. Las dimensiones y el significado de cada una se expresan en el siguiente cuadro

### **Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin & Stringer**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Estructura</b>	Apreciación sobre normas, políticas y procedimientos que se debe cumplir para la realización de las labores.
<b>Responsabilidad</b>	Nivel de autonomía en la toma de decisiones con respecto a las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador.
<b>Recompensa</b>	Percepción sobre si existe equidad en el sistema de promociones y remuneraciones
<b>Desafío</b>	Percepción sobre la dificultad que presentan las labores asignadas
<b>Relaciones</b>	Relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico.
<b>Cooperación</b>	Sentimiento de colaboración que se percibe dentro de la institución, tanto entre pares como en los niveles superior e inferior.
<b>Normas de Desempeño</b>	Percepción sobre el interés que pone la institución en el cumplimiento de normas, de procedimientos, políticas y pautas de rendimiento.
<b>Conflictos</b>	Percepción del trabajador sobre las formas y los mecanismos que se implementan para la resolución de conflictos dentro de la organización y la manera de confrontarlos.

**Identidad** Sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo

---

Adaptado de: Litwin y Stringer (1968).

### Dimensiones del Clima Organizacional según Bowers y Taylor

DIMENSION	CONCEPTO
<b>Apertura a los cambios tecnológicos</b>	La decisión por parte de la dirección de hacer uso de nuevos recursos o nuevos equipos con la finalidad de facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
<b>Recursos Humanos</b>	Referido a toda atención por parte de la gerencia hacia el cuidado y satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Entre ellas, están el desarrollo, remuneraciones y beneficios, capacitación, bienestar, línea de carrera, entre otros.
<b>Comunicación</b>	Se basa en los medios de comunicación existentes en la organización, también a la facilidad que tienen los empleados de ser escuchados por sus superiores.
<b>Motivación</b>	Las condiciones que llevan a los empleados a trabajar dentro de la organización, ya sea por un deseo o necesidad o la existencia de una meta u objetivo.
<b>Toma de decisiones</b>	La percepción sobre el proceso de toma de decisiones y al grado de involucramiento que tienen los colaboradores en este proceso.

---

Adaptado de: Tamayo y Traba (2010)

Furnham y Goodstein (citados en Pfeiffer 1997) determinaron catorce diferentes dimensiones de clima organizacional. Estos comprenden la claridad de los roles en la organización, el respeto que debe primar entre los miembros de la organización en todo momento, la calidad de la comunicación a todo nivel de la organización, el sistema de recompensas existente, el sistema de desarrollo de carrera, planeamiento y toma de decisiones, innovación, las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y apoyo recibido, calidad del servicio, manejo de los conflictos, compromiso

y moral laboral, el sistema de capacitación y aprendizaje y el estilo de dirección.

Por último, Halpin y Croft (1963) consideraron ocho dimensiones. La desunión, entendida como actitudes individualistas que evidencian problemas para realizar trabajo en equipo y tener una comunicación saludable; la interferencia, que indica cruce de responsabilidades, horarios no respetados y la existencia de sobrecarga de trabajo; el entusiasmo, cuyas conductas demuestran satisfacción en el trabajo; la amistad, grado que muestra relaciones interpersonales positivas; el distanciamiento, que expresa las relaciones distantes y rígidas de los superiores hacia los subordinados, así como el tipo de trato; el énfasis en el rendimiento, que muestra el nivel de exigencia por parte del superior en el desarrollo de las tareas del personal; la ejemplaridad, grado en que los trabajadores consideran al superior como un modelo a seguir; y por último, la consideración, que establece el trato respetuoso hacia los trabajadores por parte del superior.

### **Importancia del Clima Organizacional**

A lo largo del tiempo, el tema del clima en las organizaciones se ha convertido en un tema de gran relevancia, ya que permite conocer muchos factores que afectan tanto interna como externamente la organización, así como detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros. Guillén (2000) menciona que el clima es importante, ya que permite obtener información sobre el sentir de los colaboradores frente a los elementos que conforman la organización, como la metodología de trabajo, la estructura de la organización, el grado de supervisión por parte de los

superiores, entre otros. Del mismo modo, permite tener conocimiento de las condiciones laborales existentes, de los mecanismos de comunicación y la relación laboral que existe.

### **Instrumentos de medición del Clima Organizacional**

Existen diversos instrumentos para medir el clima en una organización. Todos ellos realizan la medición por dimensiones, es decir, las características a ser medidas. Algunos de los instrumentos más utilizados para medir el clima son el OCQ [Organizational Climate Questionnaire], creado por Litwin y Stringer en 1968. Este cuestionario mide nueve dimensiones, estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, conflictos, calidez, identidad, riesgo, normas y apoyo; es un cuestionario con buena validez y confiabilidad (Silva, 1996). Otro cuestionario utilizado para la medición es el Organizational Descriptive Climate Questionnaire [OCDQ], diseñado por Halpin y Croft en 1973, que se aplica en instituciones educativas y mide dimensiones como descompromiso, obstáculos, motivación, amistad, aislamiento, confianza, afecto y consideración (Silva, 1996).

Otro instrumento conocido es el Profile of Organizational Characteristics de Un instrumento interesante es el realizado por Pritchard y Karasic en 1973, que relaciona once dimensiones descriptivas del concepto de clima organizacional. Estas dimensiones son la autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, diseño, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización y apoyo (Pulido, 2003).

Bowers y Taylor, en 1970, junto a un equipo de investigadores, elaboraron un instrumento denominado “Survey of Organizations”, donde se analiza

las organizaciones en función a tres grandes variables: clima, liderazgo y satisfacción. Dentro de la variable clima, se toma en cuenta cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones (Pulido, 2003). Moos e Insel, en 1974, elaboraron un instrumento más versátil llamado Escala del Ambiente de Trabajo, que es aplicable a la mayoría de organizaciones en función de diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort (Pulido, 2003).

- **Planificación.**- Acción y efecto de planificar. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

La planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Münch, 2011, p.48)

La planificación es la determinación de fines y la disposición de los medios necesarios para sus realizaciones. Incluye una disposición para cooperar entre las partes o miembros de una unión funcional en un esfuerzo destinados a conseguir el rendimiento pleno de esas partes o de los miembros de un proyecto deseable para el bienestar de un grupo o de la colectividad.

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. La planeación implica la selección de misiones y objetivos, y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones.

- **Institución.** - Establecimiento o fundación de algo. Cosa establecida o fundada. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.
- **Equipo de dirección.** - Es el encargado de organizar el trabajo que, a su vez, comparte con los demás integrantes de la institución: docentes, alumnos, personal administrativo. padres y otros miembros de la comunidad educativa.
- **Ámbito institucional** .- Es una dimensión de la realidad constituida por normas, valores, pautas y rutinas que determinan el territorio de acciones legítimas y no legítimas en una organización de cualquier tipo En el terreno de la educación , cuando se habla del ámbito institucional no se está haciendo mención a aspectos propios del nivel físico o concreto, sino a los aspectos que constituyen los símbolos culturales propios de una institución educativa como marco regulatorio del comportamiento individual de sus miembros y de las actividades llevadas a cabo en la institución.
- **Calidad educativa.** - El alcance de la calidad educativa para el propósito de nuestro trabajo de investigación comprende todo lo que concierne al desarrollo personal y social del individuo. Concretamente diremos que nos referimos a logros tales como el desarrollo y la ejecución de comportamientos éticos y de valor, la participación ciudadana, la toma de decisiones, la resolución de conflictos en forma no violenta, la solidaridad,

la amistad y la cooperación con sus compañeros, relación de convivencia armoniosa, el auto aprendizaje y el desarrollo de habilidades y competencias sociales para la vida.

Para alcanzar la calidad educativa, las IE deberán reflexionar sobre las metas educativas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograr las metas establecidas e implementar mecanismo institucional que les permiten dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza –aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral. Es decir, requerirán mejorar la calidad de la gestión educativa. Se entiende entonces gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

la gestión educativa implicara para las IE reflexionar sobre cómo sus acciones y decisiones facilitan o dificultan la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para todos los estudiantes. Supondrá para el Estado (a nivel nacional, regional y local) y la sociedad civil enfocarse en generar conocimientos sobre cómo mejoran las IE, identificar buenas prácticas de gestión a nivel de aula y escuela, así como responder a las necesidades y dificultades que enfrentan las IE.

**Gestión.** - El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

la gestión es el proceso de articulación de un conjunto de acciones de una organización para cumplir con su propósito, gestionar el establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr lo que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender.

**Gestión educativa.** - implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula.

Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación.

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

- **Gestión escolar.** - En la gestión escolar, hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

La gestión escolar corresponde al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

- **Dirección.** - Acción y efecto de dirigir. Tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines. Camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento. Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien.

Dirección escolar y en el liderazgo de los directores para contribuir a la construcción de una visión más extensa de las tendencias directivas de la zona. Además, se pretende ofrecer una visión general de la dirección escolar de la zona y plantear mejoras sobre los diferentes tipos de dirección, teniendo en cuenta la tipología de los centros, los diferentes contextos educativos y las necesidades manifestadas de cada director. No nos centramos en la evaluación de los diferentes tipos de direcciones de los centros, sino en comprender y conocer el liderazgo y cuáles son las realidades y necesidades directivas de la zona

Los centros educativos necesitan una figura directiva que influya sobre los demás, sea buen comunicador, cercano y motive. El carisma, la personalidad, la comunicación y el compromiso, además de los conocimientos técnicos, son algunas de las características que otorgarán a

la figura directiva el rol del líder de los líderes (el liderazgo del director debe potenciar el liderazgo de los profesores). En este trabajo se considera el liderazgo educativo como un complemento imprescindible en el ejercicio directivo y se defiende la necesidad de promover un liderazgo para dar respuesta a los diferentes problemas, retos y desafíos de la actualidad cambiante.

- **Ambiente.** - Dicho de un fluido: Que rodea un cuerpo. Aire o atmósfera. Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época.

El ambiente de trabajo en el que se desarrollan las tareas, sin lugar a dudas, influye para que éstas se desempeñen adecuadamente. La mejora continua es algo que toda organización procura desde el momento en que se crea, sin embargo, el problema con el que se topa no es del qué hacer sino del cómo hacerlo.

El ambiente de trabajo depende en una gran parte de la institución, quien debe proporcionar los espacios adecuados para desempeñar las actividades, así también es la responsable del mantenimiento de las instalaciones y de proporcionar los medios que se requieren para tener los espacios seguros y confortables, también los trabajadores y estudiantes, como sería el caso de una institución educativa, son responsables en su ámbito de acción procurar el ambiente propicio a sus actividades.

- **Relación.** -Exposición que se hace de un hecho. Conexión, correspondencia de algo con otra cosa. Conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona.

Silviera, (2014) las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

Por lo que las relaciones interpersonales en los docentes son entonces el fruto de compartir, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva o negativa con los demás, es importante resaltar que en éstas intervienen factores de personalidad, valores, ambiente, y otros.

Zupiría (2015) clasifica 4 las relaciones interpersonales de las cuales se desglosa la siguiente explicación:

- **Relaciones íntimas/ superficiales**

En las relaciones íntimas las personas satisfacen deseos y afecciones unos con otros; en una relación superficial no ocurre lo mismo, por lo que podría tratarse de una relación laboral, como la de los maestros.

- **Relaciones personales / sociales**

Desde la perspectiva de la psicología social es necesario acotar los tipos de identidad en una persona, pues estos dan el punto de referencia en las relaciones interpersonales, según los autores estos son tres: Identidad personal, identidad social e identidad humana.

## **2.4. Formulación de Hipótesis:**

### **2.4.1 Hipótesis General:**

“El Clima organizacional INFLUYE en la gestión institucional del I.E.S.P.P. “Gustavo Allende Llaveria de la Provincia de Tarma - Región Junín”.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas:**

- a) “El Clima organizacional es deficiente en el I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llaveria de la Provincia de Tarma - Región Junín”.
- b) “El nivel de gestión institucional no es adecuado en el I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llaveria de la Provincia de Tarma - Región Junín es baja”.
- c) “Existe una relación directa entre clima organizacional y gestión institucional en el I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llaveria de la Provincia de Tarma - Región Junín”.

## **2.5 Identificación de Variables.**

Las variables a considerar son las siguientes:

### **a) Variable Independiente (X)**

Clima organizacional.

### **b) Variable dependiente (Y)**

Gestión institucional en el I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llaveria de la Provincia de Tarma - Región Junín.

## 2.6 Definición Operacional de variables e indicadores.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización	1. CLIMA ORGANIZACIONAL.  (VI)	Funciones del clima organizacional.  Componentes del clima organizacional.	Normas. Roles. Valores. Actitudes.
Gestión Institucional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización.	2. GESTIÓN INSTITUCIONAL.  (VD)	Condiciones para la gestión institucional.  Tipo de gestión institucional pública	Planificación. Organización. Dirección. Control.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACION**

#### **3.1. Tipo de investigación.**

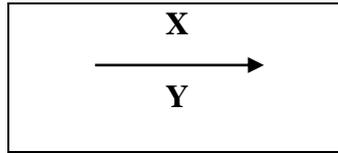
El trabajo será del tipo BÁSICO. Será descriptivo en la medida que se efectúa una descripción detallada de la disrupción. Finalmente será correlacional porque tratará de establecer los grados de relación existentes con respecto al clima organizacional y gestión institucional.

#### **3.2. Métodos de investigación.**

Se empleará dos métodos principales se empleará en el muestreo selectivo de información. método analítico-sintético y el método descriptivo-correlacional. Será descriptivo en la medida que se efectúa una descripción detallada de las variables por separado. Será correlacional porque tratará de establecer los grados de relación existentes entre las dos variables.

#### **3.3. Diseño de investigación.**

El tipo de estudio que se realizará será el correlacional-causal:



Donde:

X = Variable independiente.

Y = Variable dependiente.

→ = Influencia.

### 3.4. Población y muestra.

#### 3.4.1. Población:

La población estará representada por los Directivos, Docentes, estudiantes y personal administrativo de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavera en la Provincia de Tarma Región Junín. Directivos 09, Docentes 31, Personal Administrativo 11 y 151 estudiantes.

Población = 202 -186

N = 202

PARTICIPANTES DE LA I.E.S.P.P. GUSTAVO ALLENDE LLAVERIA EN LA PROVINCIA DE TARMA REGIÓN JUNÍN	
	POBLACION
Directivos	09
Docentes	31
Personal Administrativo	11
Estudiantes	151
TOTAL	202

#### 3.4.2. Muestra:

La muestra a utilizar es el parámetro poblacional. Por lo tanto, fue una muestra estratificada proporcional utilizando la siguiente fórmula para hallar

el tamaño de la muestra cuando la población es finita. Restituto SIERRA BRAVO:

(n) tamaño de la muestra 202

(E) Equivale a 2 (nivel de precisión)

(p) 40 % (probabilidad de éxito)

(q) 60 % (probabilidad de fracaso)

$$n_o = \frac{4.p.q.N}{E^2(N-1) + 4.p.q}$$

ESTRATOS	POBLACION	MUESTRA
Directivos	09	5 %
Docentes	31	15%
Personal Administrativo	11	5%
Estudiantes	151	75%
TOTAL	202	100 %

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### 3.5.1. Técnicas:

Se aplicarán:

- ✓ Cuestionario
- ✓ Técnicas de observación.

#### 3.5.2. Instrumentos:

Los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos estarán seleccionados de manera que nos permitan realizar el trabajo en forma ordenada, se ha considerado los siguientes:

- ✓ Cuestionarios: que serán aplicados a las unidades de estudio.
- ✓ Ficha de observación: servirá para observar el trabajo de las unidades de estudio.

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

#### **3.6.1. Procesamiento Manual:**

- Codificación.
- Conteo.
- Tabulación.

#### **3.6.2. Procesamiento Electrónico:**

- Elaboración de cuadros.
- Elaboración de gráficos.
- Diapositivas.

### **3.7. Tratamiento Estadístico.**

El análisis estadístico de esta investigación se realizará mediante cuadros de distribución de frecuencias, gráficos e interpretación de datos que muestren de manera detallada el análisis descriptivo de los resultados, a la vez se hará uso de medidas de tendencia central y dispersión para mejorar la comprensión de los resultados, además la correlación de Pearson. Uso de SSPS

### **3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.**

Se ha seleccionado un cuestionario con diversas dimensiones (Docentes y estudiantes) para aplicarlos de acuerdo a las variables de la investigación teniendo en cuenta sus indicadores propuestos como se muestra en los anexos de nuestra investigación, debo mencionar que se ha elaborado un instrumento validado y al mismo una evaluación concreta con juicio de expertos de Docentes de nuestra Escuela de Post grado de la UNDAC, quienes evaluaron el instrumento y

determinaron su aceptación para ser aplicado, tomando como referencia la matriz de investigación y evaluando su grado de pertinencia y finalidad como corresponde en la investigación.

### **3.9. Orientación ética**

El presente estudio contempló los principios éticos necesarios para su realización, totalidad/integridad; respeto a la persona que incluye los deberes éticos de no-maleficencia y autonomía; beneficencia; justicia/equidad.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Descripción del trabajo de campo.

Se ha desarrollado un cuestionario para evidenciar las variables que contiene 20 ítems con respecto al clima organizacional y 11 ítems a gestión institucional (VI = 20) y (VD = 11), que fue aplicado a los docentes integrantes de la institución.

#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

Se aplicó un cuestionario a Docentes para encontrar información relevante encontrando los siguientes resultados:

Tabla 1

*Estas motivado para ejercer las prácticas de enseñanza aprendizaje con calidad.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	7	46,7	46,7	46,7
Casi siempre	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

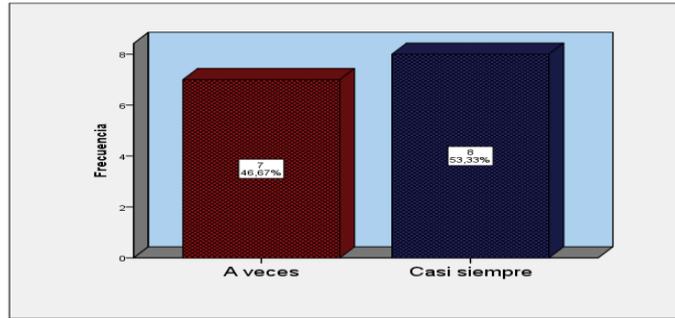


Figura 1. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

La Tabla 1 muestra con claridad que el 46.7 % de los Docentes no están motivados para ejercer la función enseñanza aprendizaje con claridad en el Instituto de Educación Superior Pedagógica Pública Gustavo Allende LLaveria de Tarma, región Junín, mientras que el 53.33% mencionan que si están motivados para ejercer la función de Docente. Los resultados nos muestran que si existe un buen porcentaje de Docentes no están motivados para ejercer la función de Docente, lo cual obviamente dan lucidez de disconformidad de los Docentes ante una gestión inadecuada en la Institución Educativa Superior Pedagógica Pública, ante esa realidad causa preocupación con referencia a motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

Tabla 2

*Requieres de herramientas tecnológicas para hacer un trabajo eficiente.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	6,7	6,7	6,7
Casi siempre	13	86,7	86,7	93,3
Siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

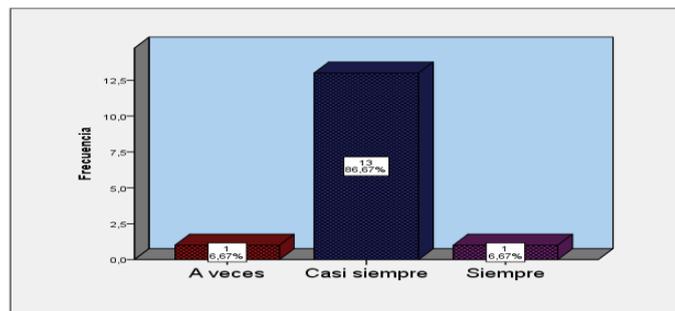


Figura 2. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

El 86.7 % de docentes requiere de herramientas tecnológicas para que pueda realizar un trabajo eficiente, entendida como casi siempre y que son necesarios para un buen desempeño en el proceso enseñanza aprendizaje. las herramientas que la gestión de turno en la institución no brinda a los integrantes de la institución, pero que si los docentes de la institución estarían de acuerdo para ejercer un buen desempeño docente el uso de estas tecnologías; así mismo el 6.7% de los docentes no requiere de esta herramienta tecnológica ya que el modelo didáctico tradicional es fuente de inspiración de un porcentaje mínimo de docentes en el Instituto de Educación Superior Pedagógica Pública Gustavo Allende LLaveria de Tarma, región Junín.

Tabla 3  
*Cumples las normas y reglamentos en tu trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	2	13,3	13,3	13,3
Casi siempre	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

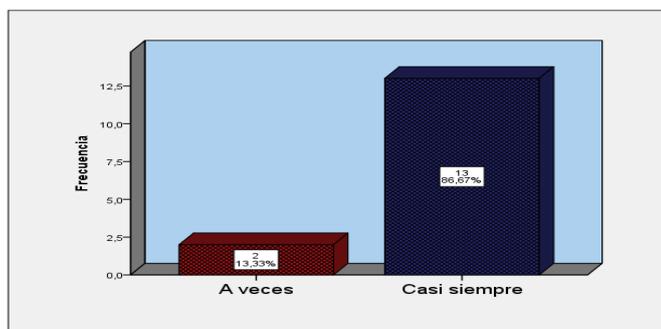


Figura 3. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

Los resultados en la tabla 3 muestra una diferencia muy preocupante en el proceso de cumplir las normas y reglamentos en la institución y representa el 86.7 % de docentes que no les interesas respetar estas normas porque no está estipulada de acuerdo de la mayoría de los integrantes de la institución y tampoco beneficia a la totalidad de

integrantes de la organización, pero el 13.3% de los docentes si están de acuerdo con lo propuesto por el comité directivo del I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la provincia de Tarma- Región Junín.

Tabla 4  
*Como docentes están bien organizados para promover y encontrar una solución a los problemas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

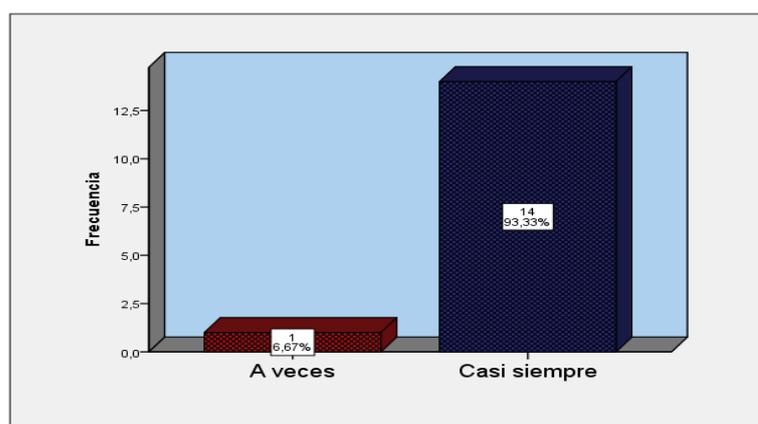


Figura 4. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 4 representa a casi siempre en un 93.3 % los docentes están bien organizados para promover y encontrar una solución a los problemas institucionales, solo que no existe voluntad, porque se encuentran en el proceso de proponer soluciones y no encuentran aceptación en los jefes que dirigen la institución, pero si los docentes tienen esa voluntad de plantear soluciones a los problemas que se pueda generar en el año académico de la institución. El 6.7% de los Docentes no plantean soluciones porque todas las intenciones quedan en el vacío.

Tabla 5

*Te premian o felicitan cuando destacas en acciones resaltantes en bien de la institución*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	20,0	20,0	20,0
	A veces	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

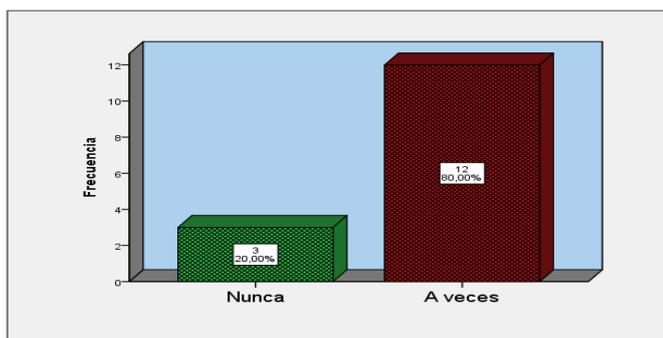


Figura 5. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

El 80.0 % de los docentes mencionan que solo a veces son reconocidos o premiados cuando logran un triunfo importante para la institución ya sea en el ámbito de la ciencia, la tecnología, la pedagogía y el deporte. El resultado es importante para tomar en cuenta, porque determina el compromiso que tiene los docentes en la voluntad de cooperación en la institución. Los resultados muestran que el 20.0 % de los Docente nunca fueron reconocidos por las autoridades cuando consiguieron premiaciones a nivel de la Dirección Regional de educación de Junín

Tabla 6

*Como docente te renuevas constantemente para conducir la enseñanza aprendizaje*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	33,3	33,3	33,3
	A veces	10	66,7	66,7	101670,0
	Total	15	100,0	100,0	

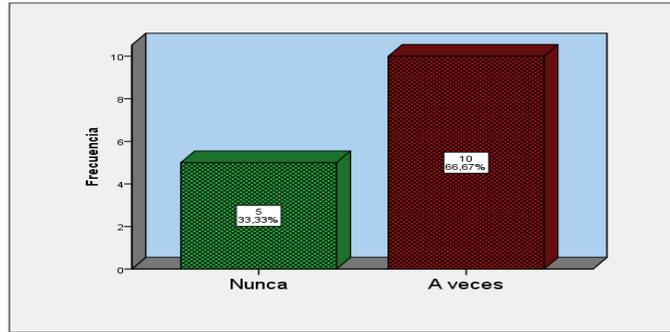


Figura 6. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

Los resultados en la Tabla 6 considera la renovación de los docentes con respecto a la enseñanza aprendizaje y representa el 66.7 % que solo a veces existe este compromiso con el cambio del sustento teórico y pedagógico y el 33.3 % de los docentes mencionan que nunca se renuevan en el aspecto de su fortalecimiento personal por considerar que todo este proceso pedagógico en nuestro país es solo reformas educativas que no contribuyen al desarrollo del fortalecimiento de nuestro sistema educativo peruano, así mismo remarcar al respecto que estos modelos pedagógicos impuestos en nuestro país son experiencias y realidades de otros países y no existe propuestas a nivel del estado en cuento al DCN, DCR, DRL.

Tabla 7

*Asisto puntualmente a mis sesiones de enseñanza.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	13	86,7	86,7	86,7
A veces	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

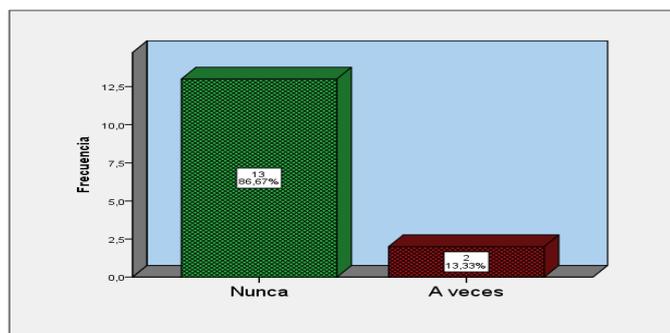


Figura 7. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos muestran que el 86.7 % nunca asisten puntualmente a las sesiones de enseñanza aprendizaje ya que se vive un clima de inestabilidad, decía de la mayoría de docentes y los integrantes de la institución ya que no tienen compromiso con los que dirigen el I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria de Tarma, región Junín. A veces el 13.3 % de docentes asisten a sus labores educativas.

Tabla 8

*Los docentes tratamos con amabilidad a los estudiantes.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	66,7	66,7	66,7
	A veces	2	13,3	13,3	80,0
	Casi siempre	2	13,3	13,3	93,3
	Siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

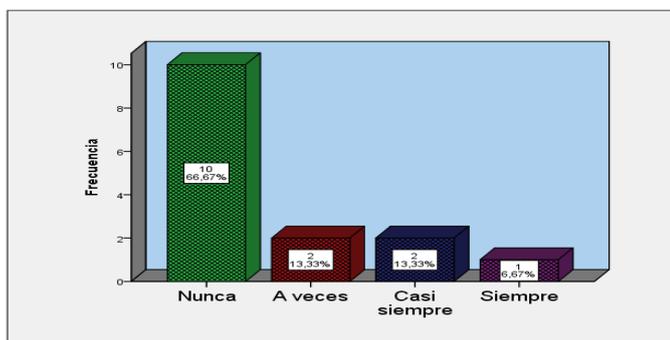


Figura 8. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

La tabla 8 nos indican que el 66.7% de los docentes nunca tratan con amabilidad a los estudiantes, producto de ello es que existen un distanciamiento entre docente y estudiante no podemos hasta ahora en pleno siglo XXI ese compromiso de apoyo y que los estudiantes son motivo del trabajo en la institución. El 13.3 % de los docentes tratan a los estudiantes con mucha amabilidad esto significa que casi siempre se preocupan por el desarrollo profesional de sus estudiantes, pero también el 13.3 % docentes solos a veces tratan con amabilidad a los estudiantes y solo el 6.7% de docentes tratan siempre

con amabilidad a los estudiantes es una realidad que ocurren constantemente en nuestro país.

Tabla 9  
*Los docentes organizamos actividades sociales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	33,3	33,3	33,3
	A veces	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

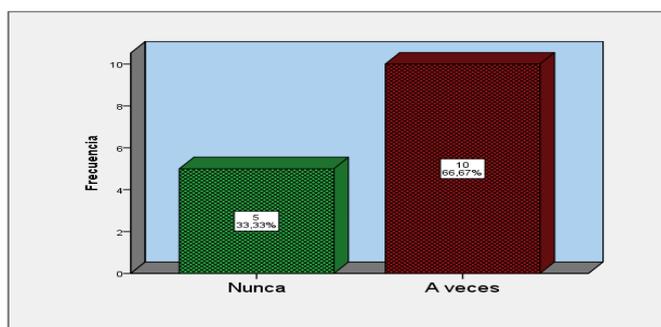


Figura 9. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

El 33.3 % de Docentes nunca organiza actividades sociales en beneficio de los integrantes de la institución, pero si el 66.7 % a veces organiza actividades que beneficia a los agentes de la institución.

Tabla 10  
*Las actividades deportivas y recreativas ayudan a mejorar la calidad educativa en la institución.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	13	86,7	86,7	86,7
	Siempre	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

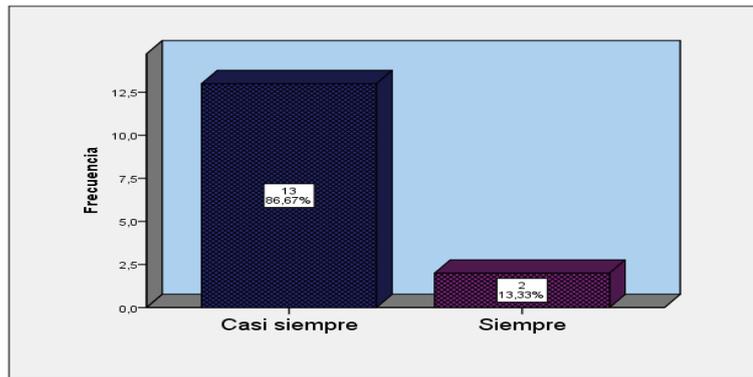


Figura 10. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

Los resultados muestran que 86.67 % de docentes afirman que casi siempre las actividades deportivas y recreativa ayudan a mejorar la calidad educativa en la institución. El 13.33 % consideran que siempre es importante desarrollar estas dos actividades.

Tabla 11

*Te sientes a gusto en tu trabajo como docente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	46,7	46,7	46,7
	Casi siempre	7	46,7	46,7	93,3
	Siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

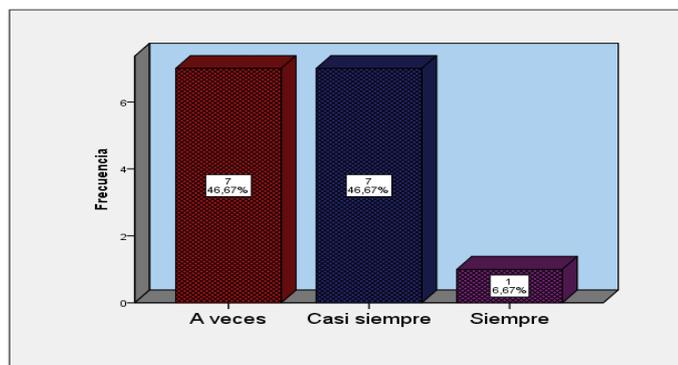


Figura 11. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

El 46.67 % de Docentes se siente a gusto con labor que desempeña, también el 46.67 % casi siempre es compartido en este ítem, pero solo el 6.67 % de Docentes está seguro que cumple esta función educadora en la institución.

Tabla 12

*La organización del instituto te apoya en tu desempeño docente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	93,3	93,3	93,3
	A veces	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

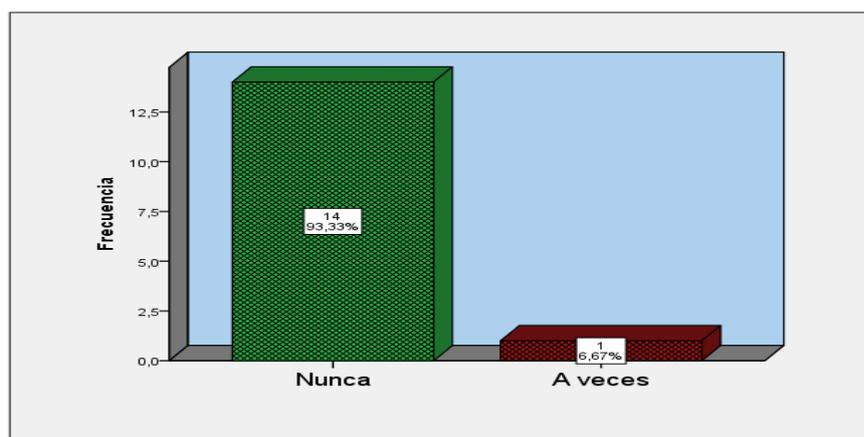


Figura 12. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

Quienes dirigen la organización de la institución nunca apoyaron el desempeño Docente y refleja que el 93.33 % nunca recibieron apoyo en el nivel pedagógico, pero si el 6.67 % de Docentes las autoridades de la institución contribuyeron es esta realidad de apoyar el desempeño.

Tabla 13

*Previene algunas actividades dentro de la institución*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	15	100,0	100,0	100,0

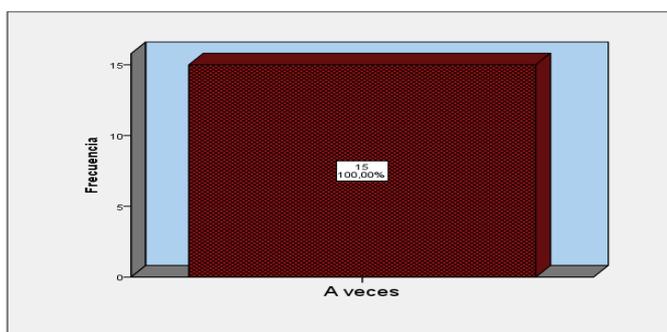


Figura 13. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

**INTERPRETACIÓN:**

Se puede evidenciar que el 100 % de Docentes a veces se previene en organizar actividades inherentes a la función de Docente en la institución ya que porque cree que es responsabilidad de quienes lo dirigen.

Tabla 14

*En la institución se toma acciones para algunos riesgos académicos y sociales.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	73,3	73,3	73,3
	A veces	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

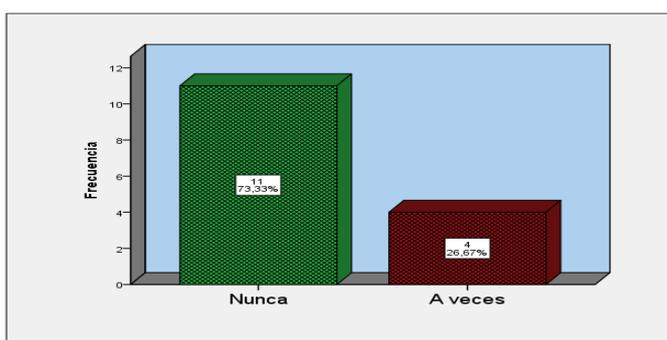


Figura 14. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

**INTERPRETACIÓN:**

Se ha tomado acciones para algunos riesgos académicos y sociales en la institución los Docentes respondieron que el 73.33 % afirman que nunca se interesan o plantean acciones de prevención por los integrantes de la institución y que el 26.67 %

de Docentes afirman que a veces los responsables que dirigen la institución toman acciones de mejora en el aspecto académico y social.

Tabla 15

*En la institución se previenen algunas actividades referentes a las áreas académicas y sociales.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	15	100,0	100,0	100,0

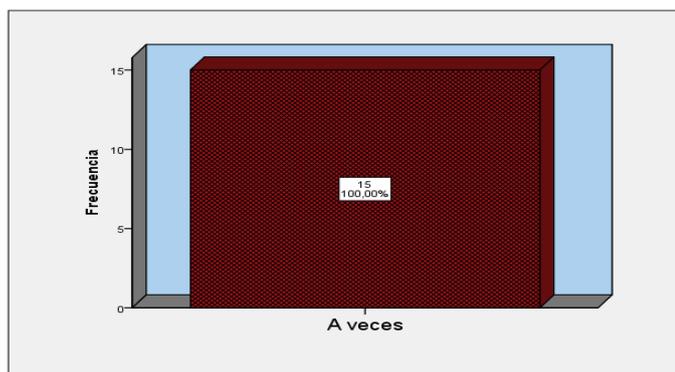


Figura 15. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

La institución como formadora de docentes en nuestra provincia a veces previene algunas actividades referentes al aspecto académico y social. El 100 % de Docentes así respondieron en la necesidad de ser la vanguardia en la función educadora.

Tabla 16

*Tus creencias afectan al tipo de trabajo encomendado y a la relación de clima organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,7	6,7	6,7
	A veces	1	6,7	6,7	13,3
	Casi siempre	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

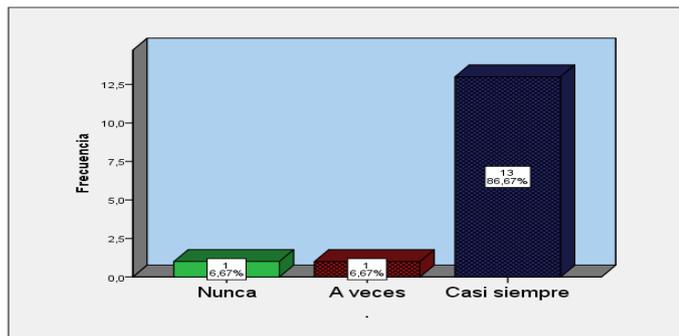


Figura 16. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

La tabla 16 muestra que el 86.67 % de docentes responde que si sus creencias afectan el trabajo institucional casi siempre ya que nos encontramos en una sociedad que no acepta realidades de nuestro país muy profundo, así mismo se constata nuestra realidad multilingües. Y solo el 6.7 % de docentes manifiestan que nunca influye sus creencias en su labor pedagógica.

Tabla 17

*Reconoces los valores institucionales en tus compromisos de trabajo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	80,0	80,0	80,0
	A veces	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

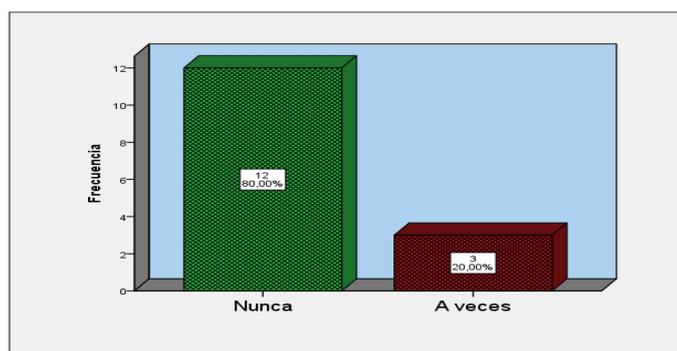


Figura 17. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

La tabla 17 representa a los valores que se deben practicarse en la institución y el 80.0 % de docentes manifiestan que nunca influyen los valores en los compromisos

educacionales ya que lo que aprueba en la organización son valores que solo se imprimen y no se practican. Y el 20.0% afirma que a veces los valores institucionales comprometen la función de docente.

Tabla 18

*Te identificas con los valores institucionales considerados dentro del PEI.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	93,3	93,3	93,3
	Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

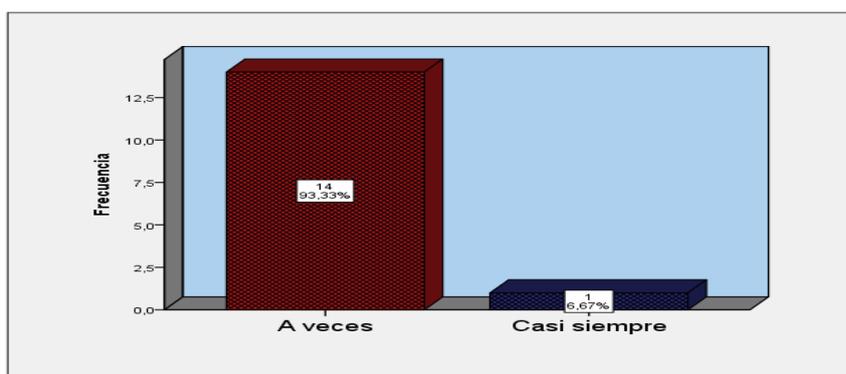


Figura 18. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

En una institución planteamos una serie de valores para justificar la construcción del documento de gestión, pero en la tabla 18 se constata que solo a veces se identifican con los valores institucionales plasmados en el PEI y representa el 93.33 % de docentes y el 6.67 % consideran que si se identifican con los planteado en la institución.

Tabla 19

*Los valores que tienen los estudiantes son diferentes a los valores institucionales que se presentan en el PEI.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

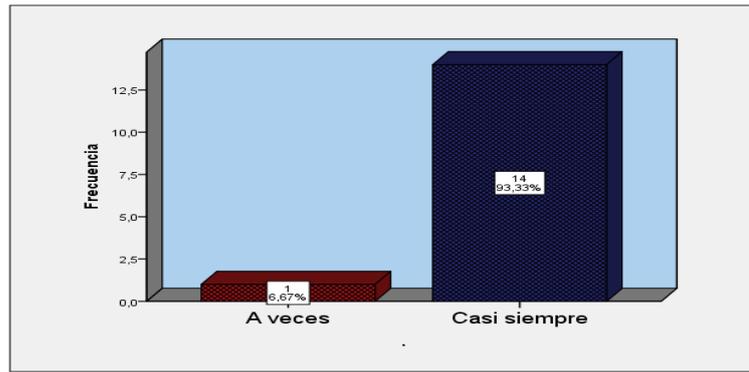


Figura 19. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

**INTERPRETACIÓN:**

En el transcurso que los estudiantes visitan sus centros de prácticas adoptan posturas diferentes a los que se desarrolla en la institución de estudios superiores la tabla 19 muestra que el 93.33 % es casi siempre que no coincide los valores que practican los estudiantes con los institucionales que se deben desarrollar en la práctica docente.

Tabla 20

*Los directivos promueven los valores institucionales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	14	93,3	93,3	93,3
A veces	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

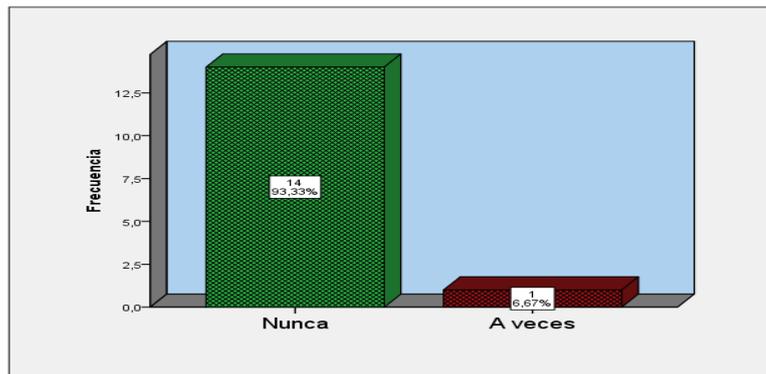


Figura 20. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

**INTERPRETACIÓN:**

Lo valores deben ser practicados por los integrantes de una institución esta práctica en lo más adecuado, pero en la institución el 93.33 % nunca promueven los valores

institucionales que se deben practicar y solo a veces se a puede apreciar que el 6.67 % de directivos promueven los valores que están considerados en el PEI.

Tabla 21

*El personal directivo supervisa la actitud del docente en sus labores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,7	6,7	6,7
	A veces	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

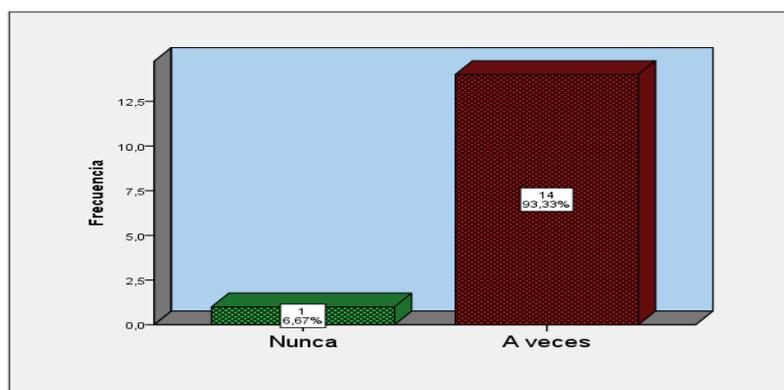


Figura 21. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

La tabla 21 representa que solo a veces el personal directivo supervisa las actitudes de los docentes en sus labores y representa el 93.33 % de Docentes que afirman lo preguntado ya que se puede observar la decida de los directivos de la institución y el 6.67% do Docentes responden que nunca son supervisados por los Directivos de la institución.

Tabla 22

*El personal directivo toma en cuenta la comunicación del docente en cuanto a la realidad de la institución*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	100,0	100,0	100,0

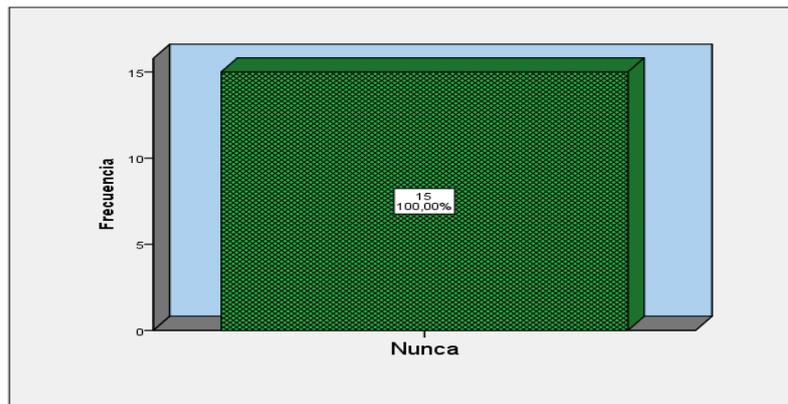


Figura 22. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

El personal Directivo no toma en cuenta la comunicación del docente en cuanto a la realidad de la institución y es validado al respecto que nunca le interesa las opiniones de los demás integrantes como Docentes, personal de servicio y estudiantes y es contundente con el 100% de los preguntados que afirman nunca se les toma en cuenta.

Tabla 23

*Entre el personal directivo y los docentes existen buenas relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	15	100,0	100,0	100,0

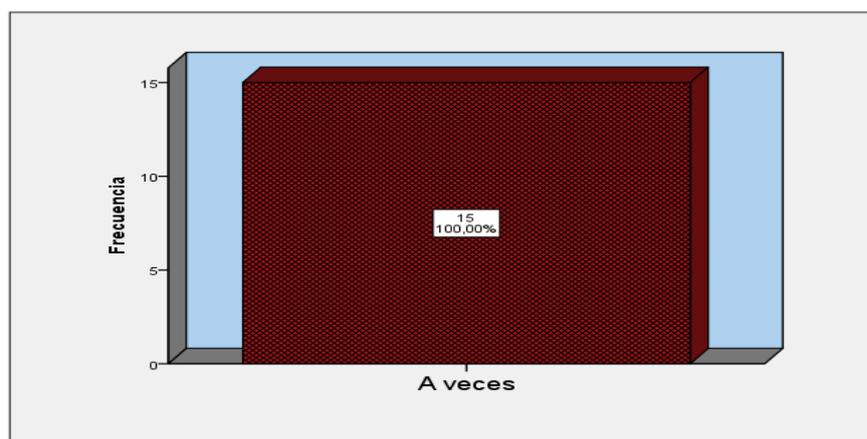


Figura 23. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

La tabla 23 nos representa que a veces existen buenas relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes ya que a factor de esta pregunta el 100% de Docentes manifiestan que al Personal directivo no los toma en cuenta.

Tabla 24

*Existe entre el personal directivo un líder capaz de orientar la participación en las actividades de la institución*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,7	6,7	6,7
	A veces	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

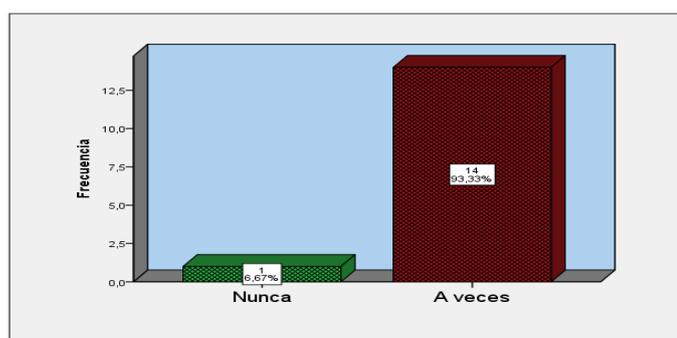


Figura 24. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

Influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos es la existencia entre el personal directivo un líder que es capaz de orientar la participación en las actividades de la institución, pero el 93.33 % lo considera que solo a veces se puede observar en los directivos de la institución y nunca se manifiesta esta actividad en la institución y representa 6.67 % de los Docentes.

Tabla 25

*Se utiliza el poder en la institución como factor determinante en el desarrollo de la vida organización institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	93,3	93,3	93,3
	Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

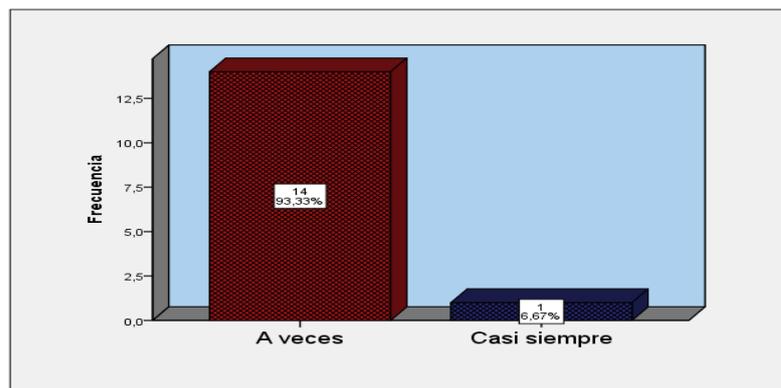


Figura 25. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

Se ha vuelto una práctica cotidiana de ejercer el poder en la institución y representa el 93.33 % que a veces es utilizado por los Directivos utilizar el poder en la institución como factor determinante en el desarrollo de la vida organización institucional y casi siempre utilizan ese poder el 6.7 % de Directivos de esta institución en un proceso de investigación.

Tabla 26  
*La toma de decisiones que se realiza directivo en su institución es producto del consenso*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	100,0	100,0	100,0

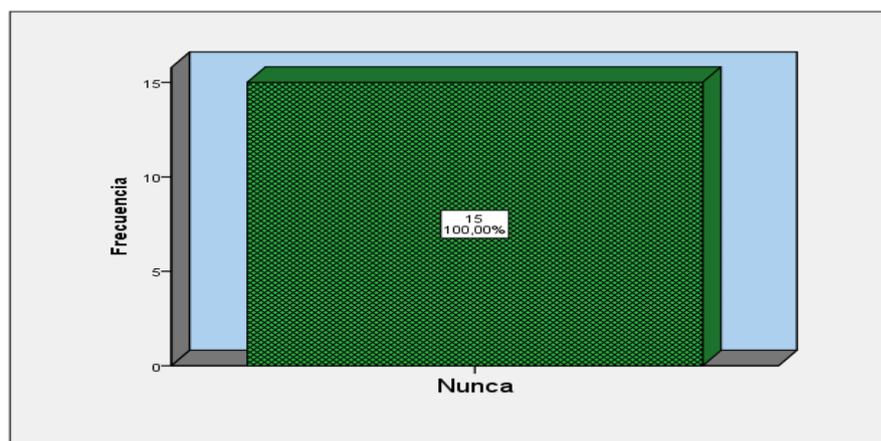


Figura 26. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

En la tabla 26 se observa que la toma de decisiones que realiza los directivos en su institución es producto de arbitrariedades ya que el 100 % de Docentes manifiestan que nunca son tomados en cuenta para las decisiones de gobierno y como vemos en otras instituciones si la toma de decisiones es en consenso es adecuado, pero en este caso no sucede.

Tabla 27

*El personal directivo toma en cuenta la percepción de los docentes para tomar decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	100,0	100,0	100,0

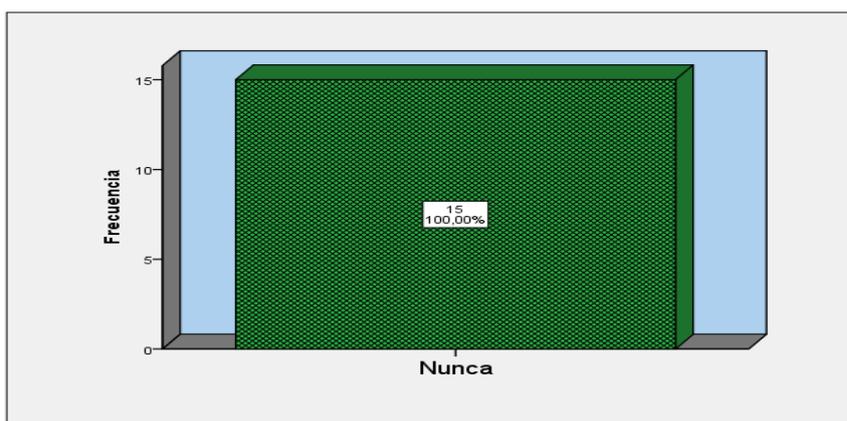


Figura 27. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

El personal directivo no toma en cuenta la percepción de los docentes para tomar decisiones eso lo demuestra en esta tabla ya que el 100 % de los Docentes que participaron en el cuestionario mencionan que nunca son tomados en cuenta estas percepciones de los docentes que son integrantes de la institución

Tabla 28

*Se genera en la institución un ambiente agradable que fomente el liderazgo en los directivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	46,7	46,7	46,7
	A veces	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

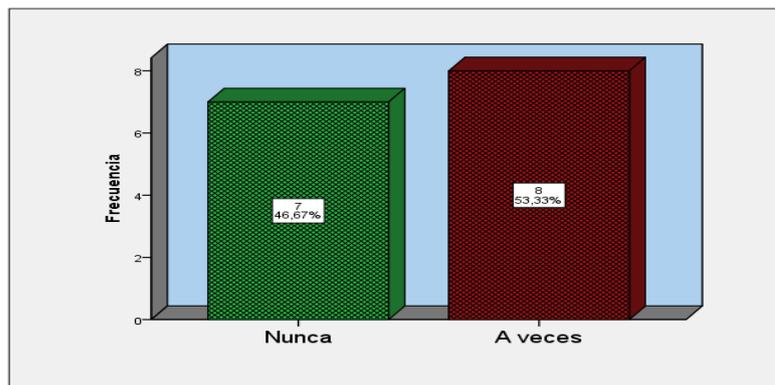


Figura 28. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

En la tabla 28 observamos que nunca existe un ambiente agradable que fomente el liderazgo en los Directivos y representa el 46.67 % y solo el a veces se puede observar un ambiente agradable que es el 53.33 %.

Tabla 29

*Existe autoritarismo en su institución al momento de tomar decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	13	86,7	86,7	93,3
	Siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

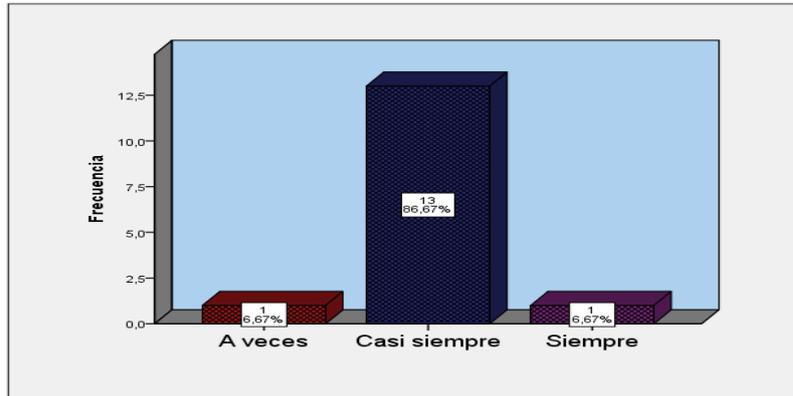


Figura 29. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 29 se aprecia que casi siempre existe autoritarismo en su institución al momento de tomar decisiones y representa el 86.67 % y a veces 6.67 % cree que existe autoritarismo, pero siempre afirman el 6.67 % que si existe autoritarismo en los Directivos de la institución.

Tabla 30

*El personal directivo forma equipos de trabajo para alcanzar fines y objetivos de la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	100,0	100,0	100,0

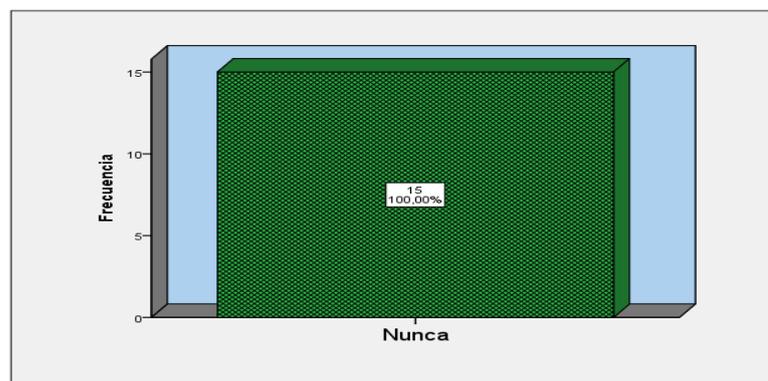


Figura 30. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

En el siglo XXI se ha vuelto necesario trabajar en equipos, pero los Directivos de la Institución nunca trabajan bajo esta modalidad y representa en la tabla 30 que el 100% de Docentes no fueron motivados para ello. El personal directivo no forma equipos de trabajo para alcanzar fines y objetivos de la institución.

Tabla 31  
*Los valores del personal directivo motivan la participación del docente en las actividades de la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	15	100,0	100,0	100,0

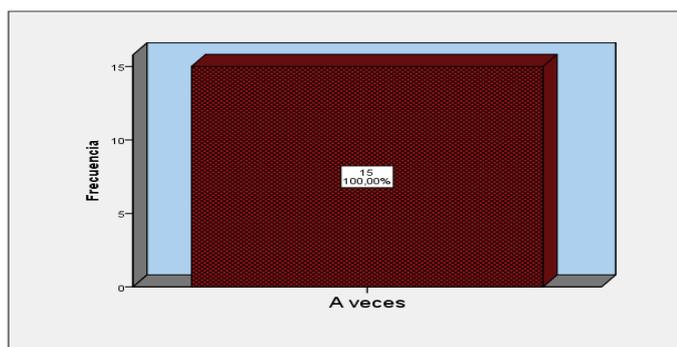


Figura 31. Fuente: Elaboración personal con base en la información recopilada en el cuestionario.

## INTERPRETACIÓN:

En la tabla 31 observamos que a veces el 100 % del personal directivo motivan la participación del docente en las actividades de la institución ya que muchos de ellos son tomados en cuenta.

### 4.3. Prueba de Hipótesis.

Se hace la prueba de hipótesis referente a la “r” de Pearson

Hipótesis Estadísticas.

Hipótesis Nula.

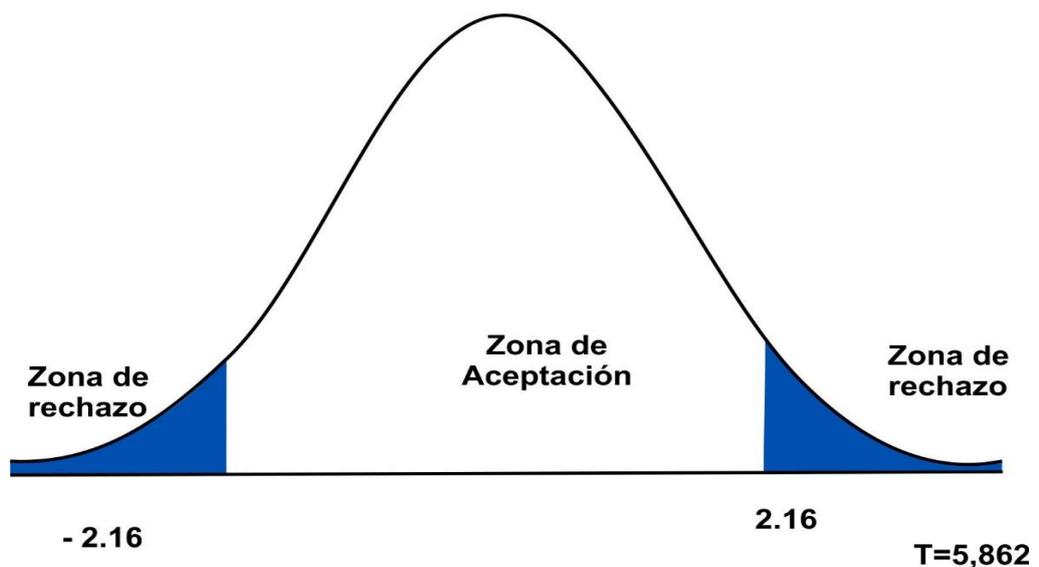
$H_0: r = 0$  No existe relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en el de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín.

Hipótesis alterna:

$H_a: r \neq 0$  Existe relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en el de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín.

Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5%)

Se utiliza el modelo de distribución de la T – student con 13 grados de libertad.



Rechazo de la hipótesis nula:  $p < 0,05$ .

Estadístico de prueba.

Para hallar del estadístico de prueba se utiliza el programa SPSS, cuyos valores aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 32

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	23,599	4,026		5,862	,000
	CLIMA	-,124	,097	-,334	-1,277	,224

a. Variable dependiente: GESTION

Decisión.

Como  $\rho = ,000 < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con un nivel de significación de 5%, es decir con un nivel de confianza del 95% se afirma que existe relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en el de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín.

#### 4.4. Discusión de Resultados.

El buen funcionamiento de una institución educativa depende del personal capacitado con el que cuente, cuyo desempeño debe ser el mejor; pero también de la existencia de un clima organizacional adecuado para que este personal se encuentre a satisfacción y tenga un buen desempeño. El clima organizacional está configurado por un conjunto de características y regularidades estables y perdurables (Acosta et al., 2002) que son percibidas por el personal y que van a influir en su bienestar o malestar. El clima es la forma como cada individuo percibe a su ambiente de trabajo (Martínez, 2003) y está influenciado por valores, actitudes, creencias y por el entorno mismo.

Para concebir esta investigación se observó el funcionamiento del I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín. Se estimó que el clima organizacional tenía influencias en relación con la gestión institucional y que ambos factores se combinan para asegurar un servicio de calidad. En ese sentido,

esta investigación se propuso determinar la influencia existente entre el clima organizacional y la gestión institucional, pues el investigador estaba convencido de que el clima organizacional influye en la gestión de una institución aspecto importante para lograr un buen desempeño docente, estudiantil y personal administrativo. Los resultados permitieron comprobar que entre el clima organizacional y la gestión institucional existe una influencia de correlación Como  $\rho = ,000 < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con un de significación de 5%, es decir con un nivel de confianza del 95% se afirma que existe relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en el de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín. En atención a los resultados obtenidos en la tabla N° 1 se aprecia que los Docentes están motivados para ejercer las prácticas de enseñanza aprendizaje con calidad y cuya media es de 53.3% También se aprecia que los docentes tienen una percepción muy buena en la utilización de herramientas tecnológicas para realizar un trabajo eficiente y corresponde a Casi siempre que representa el 87.7%. Del mismo modo empezamos a comprender la influencia en la gestión a partir de las dimensiones de desempeño tabla 11 hasta 15 en la cual indica que el 46.7% no se siente a gusto con el rol de docente, los Docentes manifiestan que nunca reciben apoyo de parte de los jefes y representa el 93.3. % Por su parte la dimensión de valores permite comprender que El personal Directivo no toma en cuenta la comunicación del docente en cuanto a la realidad de la institución y es validado al respecto que nunca le interesa las opiniones de los demás integrantes como Docentes, personal de servicio y estudiantes y es contundente con el 100% de los preguntados que afirman nunca se les toma en cuenta.

Como podemos apreciar, la información que se presenta se ha realizado basado en el instrumento aplicado del cuestionario y el análisis documentario. Básicamente el objeto de estudio ha sido el clima organizacional y la influencia en la gestión institucional. Hecho que responde al enfoque hermenéutico desde el análisis filosófico que sostiene lo siguiente explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece (análisis e interpretación

## CONCLUSIONES

Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio institucional, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

1. Los resultados de la prueba de hipótesis indican que existe correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional en el I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín. Como  $\rho = ,000 < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con un nivel de significación de 5%, es decir con un nivel de confianza del 95% se afirma que existe relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en el de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín.
2. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los integrantes de la Institución. Quienes dirigen la institución nunca apoyan el desempeño Docente y refleja que el 93.33 % nunca recibieron apoyo en el nivel pedagógico, pero si el 6.67 % de Docentes las autoridades de la institución contribuyeron es esta realidad de apoyar el desempeño.
3. Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de Influencia directa entre el clima organizacional y la gestión institucional del I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la provincia de Tarma – región Junín. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será la gestión Institucional. El personal Directivo no toma en cuenta la comunicación del docente en cuanto a la realidad de la institución y es validado al

respecto que nunca le interesa las opiniones de los demás integrantes como Docentes, personal de servicio y estudiantes y es contundente con el 100% de los preguntados que afirman nunca se les toma en cuenta.

4. El análisis de la literatura referente al clima organizacional permite concluir que es un elemento clave, dentro de los recursos humanos, para indagar en el acontecer organizacional sobre los sentimientos, reflexiones, percepciones y opiniones de los integrantes, así como sobre los elementos formales e informales, tanto internos como externos de la institución y, con ello, lograr un cambio estratégico, armonizando los fines y metas organizacionales. Se ha tomado acciones para algunos riesgos académicos y sociales en la institución los Docentes respondieron que el 73.33 % afirman que nunca se interesan o plantean acciones de prevención por los integrantes de la institución y que el 26.67 % de Docentes afirman que a veces los responsables que dirigen la institución toman acciones de mejora en el aspecto académico y social.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las autoridades responsables del I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLavería en la provincia de Tarma – región Junín considere la formulación de un área de gestión humana. Actualmente, los recursos humanos son un pilar esencial en toda organización para el logro de los objetivos organizacionales, donde el clima organizacional y la gestión institucional son elementos clave que no están siendo tomados en cuenta, en su total magnitud, en la realidad.

Es necesario ahondar en las investigaciones referentes al clima organizacional y la gestión en las instituciones, con la finalidad de lograr un mejor entendimiento de las diferentes realidades organizacionales referidas a la gestión humana. Esto permitirá generalizar los resultados y no solo obtener conclusiones aplicadas a un contexto específico.

Se recomienda que las autoridades responsables del I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLavería en la provincia de Tarma – región Junín tome en consideración los hallazgos de la investigación como línea base, al ser las primeras evaluaciones tanto de clima organizacional como de desempeño. De igual manera, se recomienda que se ponga énfasis en las dimensiones clima organizacional, desempeño y valores. (clima organizacional) y los conceptos asociados a estas, debido a que fueron las dimensiones que mostraron el mayor grado de influencia en la gestión institucional. Todo ello sin dejar de lado las demás dimensiones específicas, ya que elaborando planes de acción adecuados se podrá tener un mejor clima organizacional en la gestión de la institución y, con ello, un mejor rendimiento en los agentes educativos, lo cual se traduce en el logro de los objetivos institucionales.

## BIBLIOGRÁFICA

- Angulo Risco, J.F. (2009). *Investigación–acción y currículum: una nueva perspectiva en la investigación educativa*. España. Edit. La Escuela.
- Adair, José (1990). *El liderazgo basado en la acción*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Alvarado, Otoniel (1990). *Administración de la Educación*. Lima: INIDE.
- Aron Ana María y Neva MILICIC (2003). *Clima social escolar y desarrollo personal*. Un programa de mejoramiento. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Bassis, H. (2002). *Maestros ¿Formar o transformar?* Barcelona. Edit. Gedisa.
- Bidegain, Luis (2001). *El Rol Directivo. Gestión, administración, organización y dirección*. s/l: CUED. Consulta: 11 de mayo del 2007. En <http://www.uned.es/catedraunesco-ead/educacion.html>
- Buendía, I. Carmona, M. (2008). *La investigación educativa*. Granada. Edit. Urbano.
- Brunet, Luc. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Carrera, J. (2016). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: estudio de caso en la empresa de turismo receptivo PTS Perú*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Carrillo, Sandra (2002). *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Lima: MINEDU-GTZ. Cuadernos de Gestión Educativa.
- Carriego, Cristina (2004). *Los desafíos de la gestión escolar: una investigación cualitativa*. Buenos Aires: La Crujía, Stella.

- Casares, David (2000). *Líderes y educadores*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Casassus, Juan (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). s/l: UNESCO. Consulta: 22 de abril del 2003.  
  
[www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf)
- Chavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría General de la administración*. México. Edit. Mc Graw Hill.
- Davis, Kaith. (1991). *Compartimiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizaciones*. Mc Graw Hill, Tercera Edición, México.
- De Miguel, M., y Otros. (2008). *El desarrollo profesional docente y las resistencias a la innovación educativa*. Oviedo. Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- De Sánchez, Margarita. (2003). *Desarrollo de las habilidades del pensamiento*. México. Editorial. Trillas.
- Drucker, Peter. (2009). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina. Edit. Ateneo.
- Elliot, J. (2000). *La investigación- acción en educación*. Madrid. Editorial. Morata.
- García Solarte M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración.
- Gutiérrez, Ramiro. (2003). *Psicología educacional*. Lima. Edit. UA “NCV”.
- Goncalves AP. (2007) *Dimensiones del Clima Organizacional*. [citado 4 junio 2009]. Disponible en:

<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

- Pérez, Y. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*. (Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Recuperado de:
- [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_P%C3%A9rez\\_Relaci%C3%B3n-entre-el-clima-institucional-y-desempe%C3%B1o-docente-en-instituciones-educativas-de-la-Red-N%C2%B0-1-Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_P%C3%A9rez_Relaci%C3%B3n-entre-el-clima-institucional-y-desempe%C3%B1o-docente-en-instituciones-educativas-de-la-Red-N%C2%B0-1-Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf)
- Méndez C. (2006) *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Koontz, Harol y Heinz Eihrich. (2009). *Administración desde una perspectiva educativa*. México. Edit. Mc Graw Hill.
- Sacca, J. (2010). *Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Lima, Perú). Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/Sacsa\\_cj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/Sacsa_cj.pdf)
- Segredo Pérez AM. (2010) *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana*. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Werther, W., & Davis, K. (1989). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México.

## **Anexos**



Instituto Superior Pedagógico "Gustavo Allende Llavéria"

## CUESTIONARIO - CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Especialidad:..... Fecha: .....

### Estimado(a) Docente:

Las preguntas que a continuación se formula, forman parte de la opinión para conocer el clima organizacional encaminada a establecer una calidad educativa, para lo cual solicito de su colaboración, respondiendo con sinceridad.

Después de cada ítem hay cuatro alternativas, marca la que creas es su opinión.

- 1. Nunca    2. A veces    3. Casi Siempre    4. Siempre**

### VARIABLE I. CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	CRITERIOS	VALORACIÓN			
	CLIMA ORGANIZACIONAL	1 Nunca	2 A veces	3 Casi Siempre	4 Siempre
1	Estas motivado para ejercer las prácticas de enseñanza aprendizaje con calidad.				
2	Requieres de herramientas tecnológicas para hacer un trabajo eficiente.				
3	Cumple las normas y reglamentos en tu trabajo.				
4	Como docentes están bien organizados para promover y encontrar una solución a los problemas.				
5	Te premian o felicitan cuando destacas en acciones resaltantes en bien de la institución				
6	Como docente te renuevas constantemente para conducir la enseñanza aprendizaje.				
7	Asisto puntualmente a mis sesiones de enseñanza.				
8	Los docentes tratamos con amabilidad a los estudiantes.				
9	Los docentes organizamos actividades sociales.				
10	Las actividades deportivas y recreativas ayudan a mejorar la calidad educativa en la institución.				
<b>DESEMPEÑO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
11	Te sientes a gusto en tu trabajo com				

12	La organización del instituto te apoya en tu desempeño docente.				
13	Previene algunas actividades dentro de la institución				
14	En la institución se toma acciones para algunos riesgos académicos y sociales.				
15	En la institución se previenen algunas actividades referentes a las áreas académicas y sociales.				
<b>VALORES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
16	Tus creencias afectan al tipo de trabajo encomendado y a la relación de clima organizacional.				
17	Reconoces los valores institucionales en tus compromisos de trabajo.				
18	Te identificas con los valores institucionales considerados dentro del PEI.				
19	Los valores que tienen los estudiantes son diferentes a los valores institucionales que se presentan en el PEI.				
20	Los directivos promueven los valores institucionales.				

**VARIABLE 2: GESTION INSTITUCIONAL**

N°	CRITERIOS GESTION INSTITUCIONAL	VALORACIÓN			
		1 Nunca	2 A veces	3 Casi Siempre	4 Siempre
1	El personal directivo supervisa la actitud del docente en sus labores				
2	El personal directivo toma en cuenta la comunicación del docente en cuanto a la realidad de la institución				
3	Entre el personal directivo y los docentes existen buenas relaciones interpersonales				
4	Existe entre el personal directivo un líder capaz de orientar la participación en las actividades de la institución				
5	Se utiliza el poder en la institución como factor determinante en el desarrollo de la vida organización institucional				
6	La toma de decisiones que se realiza directivo en su institución es producto del consenso				
<b>DESEMPEÑO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

7	El personal directivo toma en cuenta la percepción de los docentes para tomar decisiones				
8	Se genera en la institución un ambiente agradable que fomente el liderazgo en los directivos				
9	Existe autoritarismo en su institución al momento de tomar decisiones				
10	El personal directivo forma equipos de trabajo para alcanzar fines y objetivos de la institución				
<b>VALORES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
11	Los valores del personal directivo motivan la participación del docente en las actividades de la institución				

*Tu participación es importante, muchas gracias*

Matriz de consistencia

**Titulo: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL I.E.S.P.P. GUSTAVO ALLENDE LLAVERIA EN LA PROVINCIA DE TARMA – REGION JUNIN.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>
<p><b>GENERAL:</b> ¿De qué manera el Clima Organizacional influye en la gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma Región Junín?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) ¿Qué características tiene el clima Organizacional de las Instituciones Educativas Publicas Superiores en la provincia de Tarma – Región Junín?</p> <p>b) ¿Qué características tiene el nivel de gestión Institucional en Instituciones Educativas Publicas Superiores en la</p>	<p><b>GENERAL:</b> Determinar el grado de influencia del clima organizacional en la gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLavería en la Provincia de Tarma - Región Junín.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) Describir las características del clima organizacional de I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín.</p> <p>b) Determinar el nivel de gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la</p>	<p><b>GENERAL:</b> “El clima organizacional INFLUYE en la Gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín”.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) “El clima organizacional es deficiente en la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín.</p> <p>b) “El nivel de gestión institucional no es adecuado en la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín, es baja”.</p> <p>c) “Existe una relación directa entre clima</p>	<p><b>INDEPENDIENTE:</b> Clima organizacional</p> <p><b>INDICADORES:</b> Normas Roles Valores Actitudes</p> <p><b>DEPENDIENTE:</b> Gestión Institucional.</p> <p><b>INDICADORES:</b> Planificación Organización Dirección Control</p>	<p><b>TEORIA:</b></p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b> BÁSICO</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> descriptivo-explicativo. y correlacional.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> El tipo de estudio que se realizará será el correlacional-causal:</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>X → Y</p> </div> <p>Donde:</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Directivos Docentes Personal Administrativo Estudiantes 202</p> <p><b>MUESTRA:</b> Directivos 4,46 % Docentes 15,35 % Personal Administrativo 5,43 % Estudiantes 74,75 %</p>

<p>provincia de Tarma – Región Junín?  c). ¿Cuál es la relación que existe entre clima Organizacional y gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín?</p>	<p>Provincia de Tarma - Región Junín.  c) Identificar la relación existente entre el clima organizacional y gestión Institucional de la I.E.S.P.P. Gustavo Allende LLaveria en la Provincia de Tarma - Región Junín.</p>	<p>organizacional y gestión institucional en la I.E.S.P.P. Gustavo Allende Llavería en la Provincia de Tarma - Región Junín”.</p>		<p>X = Variable independiente.  Y = Variable dependiente.  → = Influencia.</p> <p><b>RECOLECCIÓN DE DATOS:</b></p> <p><b>-TECNICAS:</b></p> <p>Técnicas de observación.  Técnica de cuestionario.</p> <p><b>-INSTRUMENTOS:</b></p> <p>Cuestionarios: que serán aplicados a las unidades de estudio.  Ficha de observación: servirá para observar el trabajo de las unidades de estudio.  Encuestas: que serán aplicados a las unidades de estudio.</p>	
--	--	---	--	--	--



## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : PEDRO QUISPE DE LA CRUZ  
 1.2. ESPECIALIDAD : MATEMÁTICA Y FÍSICA  
 1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE IESPP PEDRO MONGE CÓRDOVA-JAUJA  
 1.4. GRADO ACADÉMICO : DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 1.5. INSTITUCIÓN DE LABOR : IESPP PEDRO MONGE CORDOVA - JAUJA  
 1.6. INSTRUMENTO : CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONA Y GESTION  
 1.7. LUGAR Y FECHA : JAUJA 25 DE OCTUBRE DE 2019

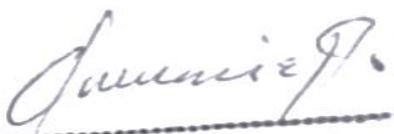
### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

No	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Pertinencia de indicadores.	.....	.X.....	.....	.....	.....	.....
02	Formulado con lenguaje apropiado	.....	..X...	.....	.....	.....	.....
03	Adecuado para los sujetos en estudio	....X.	.....	.....	.....	.....	.....
04	Facilita la prueba de hipótesis	.....X	.....	.....	.....	.....	.....
05	Suficiencia para medir la variable.	.....X	.....	.....	.....	.....	.....
06	Facilita la interpretación del instrumento.	.....	..X....	.....	.....	.....	.....
07	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	.....	..X....	.....	.....	.....	.....
08	Expresada en hechos perceptibles	....X.	.....	.....	.....	.....	.....
09	Secuencia lógica	....X.	.....	.....	.....	.....	.....
10	Basado en aspectos teóricos	.....	..X....	.....	.....	.....	.....
TOTAL		25	20				

Coefficiente de valoración porcentual  $C = 90\%$  (45).

### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

.....  
 .....

  
 -----  
 Dr. Pedro Quispe De La Cruz

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : ARTURO ALFREDO PERALTA VILLANES  
 1.2. ESPECIALIDAD : EDUCACION FISICA  
 1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE IESPP PEDRO MONGE CÓRDOVA-JAUJA  
 1.4. GRADO ACADÉMICO : DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 1.5. INSTITUCIÓN DE LABOR : IESPP PEDRO MONGE CORDOVA -JAUJA  
 1.6. INSTRUMENTO : CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONA Y GESTION  
 1.7. LUGAR Y FECHA : JAUJA 15 DE OCTUBRE DE 2019

### II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00 – 20%	21 – 40%	81 – 100%	41 – 60%	81 – 100%
Claridad	Esta formulado con leguaje apropiado.					✓
Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					✓
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
Organización	Existe una organización objetiva.					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad.					✓
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la investigación.					✓
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					✓
Coherencia	Entre dimensiones e indicadores.					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito de investigación.					✓
Oportunidad	El instrumento se aplicara en cualquier momento					✓
<b>PROMEDIO DE VALIDACION</b>						80

Adapto de OLANO, Atilio. (2003)

III. **PROMEDIO DE VALIDACIÓN:** 80 %

IV. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** El instrumento se puede aplicar tal como está elaborado



*Dr. Peralta Villanes Arturo Alfredo*

COD. 26150

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : JESUS OSCAR ADVINCULA PALACIN  
 1.2 ESPECIALIDAD : COMUNICACION  
 1.3 CARGO ACTUAL : DIRECTOR IESPP PEDRO MONGE CORDOVA-JAUJA  
 1.4 GRADO ACADÉMICO : DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 1.5 INSTITUCIÓN DE LABOR : IESPP PEDRO MONGE CORDOVA -JAUJA  
 1.6 INSTRUMENTO : CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONA Y GESTION  
 1.7 LUGAR Y FECHA : JAUJA 29 DE OCTUBRE DE 2019

### 2 ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00 – 20%	21 – 40%	81 – 100%	41 – 60%	81 – 100%
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					✓
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
Organización	Existe una organización objetiva.					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad.					✓
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la investigación.					✓
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					✓
Coherencia	Entre dimensiones e indicadores.					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito de investigación.					✓
Oportunidad	El instrumento se aplicara en cualquier momento					✓
<b>PROMEDIO DE VALIDACION</b>						✓

Adapto de OLANO, Atilio. (2003)

3 **PROMEDIO DE VALIDACIÓN:** 85 %

4 **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** El instrumento se puede aplicar tal como está elaborado

  
 JESUS O. ADVINCULA PALACIN
   
 DIRECTOR GENERAL
   
 C.M. 1004011390

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,334 <sup>a</sup>	,112	,043	,969

a. Predictores: (Constante), CLIMA