

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACION SECUNDARIA**



**EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SECUNDARIA JOSÉ ANTONIO ENCINAS DE PUNO – 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**CLAUDIO ADAO GONZALES SILVA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN SECUNDARIA, CON MENCIÓN EN LA  
ESPECIALIDAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROMOCIÓN: 2013 - II**

**PUNO – PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACION SECUNDARIA**

**EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SECUNDARIA JOSÉ ANTONIO ENCINAS DE PUNO – 2018**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**CLAUDIO ADAO GONZALES SILVA**



**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE;  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA, CON MENCIÓN  
EN LA ESPECIALIDAD DE CIENCIAS SOCIALES.**

**APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:**

**PRESIDENTE**

:

M.sc. Valerio Lorenzo Arpasi

**PRIMER MIEMBRO**

:

M.sc. Lucio Bernardo Condori Pilco

**TERCER MIEMBRO**

:

M.Sc. Rebeca Alanoca Gutiérrez

**DIRECTOR / ASESOR**

:

Dr. Percy Samuel Yábar Miranda

**TEMA:** Ensayos de modelos de gestión educativa

**ÁREA:** Administración educativa

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 27 DE DICIEMBRE DEL 2018

### **DEDICATORIA**

- *A Dios, mi Señor, a quien le debo todo, cada oportunidad que me da en la vida solo es obra suya.*
- *A mis maestros, por haberme inculcado en el campo del saber volcando sus conocimientos y experiencias para tener un futuro promisorio.*
- *A mis padres que en todo momento me animaron a continuar estudiando inculcándome valores y fuerza de voluntad y motivación.*
- *A mis hermanas y mis amigos que gracias a su apoyo incondicional y moral me ayudaron a seguir adelante y a superar cada obstáculo que nos pone la vida.*  
*Gracias a ellos que siempre me animaron a seguir adelante a pesar de cada error y tropiezos que nos pone la vida a seguir adelante y no rendirme jamás*

### **AGRADECIMIENTO**

- *A la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales.*
- *A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA-Puno, por brindarnos los conocimientos y el valor de ser un docente de educación.*
- *Al director y asesor de tesis Dr. Percy Samuel Yábar Miranda por su apoyo incondicional en la ejecución de la tesis.*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	11
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.1. Descripción del problema de investigación.....	13
1.2. Formulación del problema.....	14
1.2.1. Problema general.....	14
1.2.2. Problemas específicos.....	14
1.3. Hipótesis de la investigación.....	15
1.3.1. Hipótesis general.....	15
1.3.2. Hipótesis específicas.....	15
1.4. Justificación del estudio.....	15
1.5. Objetivos de la investigación.....	17
1.5.1. Objetivo general.....	17
1.5.2. Objetivos específicos.....	17
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	18
2.1. Antecedentes de la investigación .....	18
2.2. Marco teórico .....	19
2.2.1. Institución educativa .....	19
2.2.2. El Clima institucional.....	20
2.2.3. Definición del clima Institucional.....	20
2.2.3.1. Convivencia y clima institucional según MINEDU.....	23
2.2.3.2. Características del clima institucional .....	24
2.2.3.3. Funciones del clima institucional .....	26

2.2.4. Teorías que sustentan el clima institucional .....	29
2.2.5. Las Relaciones interpersonales .....	32
2.2.6. Trabajo en equipo.....	32
2.2.7. Entorno laboral.....	32
2.2.8. Recursos humanos.....	32
2.2.9. Desempeño laboral.....	33
2.2.10. Factores influyentes y enfoques del clima institucional. ....	33
2.2.11. Repercusión del clima Institucional.....	35
2.2.12. El director, el auténtico líder en la escuela .....	36
2.2.13. Liderazgo pedagógico del director.....	38
2.2.14. Variables del clima institucional.....	41
2.2.14.1. Comunicación.....	41
2.2.14.2. Motivación.....	43
2.2.14.3. Confianza.....	44
2.2.14.4. Creatividad. ....	44
2.2.14.5. Sinceridad. ....	45
2.2.15.6. Liderazgo .....	45
2.2.14.7. Participación. ....	45
2.2.14.8. Planificación. ....	46
2.3. Marco conceptual.....	47
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	48
3.1. Ubicación geográfica: .....	48
3.2. Periodo de duración del estudio:.....	48
3.3. Procedencia del material utilizado: .....	48
3.4. Población y muestra. ....	49
3.4.1. Población.....	49
3.4.2. Muestra.....	49
3.5. Diseño de investigación. ....	49
3.6. Procedimiento. ....	50
3.7. Variables. ....	51
3.8. Análisis de los resultados. ....	52

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	53
4.1. Resultados .....	53
4.1.1 Contrastación de hipótesis .....	60
4.1.1.1 Hipótesis general .....	60
4.1.1.2 Hipótesis específica 1 .....	62
4.1.1.3 Hipótesis específica 2 .....	64
4.1.1.4 Hipótesis específica 3 .....	66
4.1.1.5 Hipótesis específica 4 .....	68
4.1.1.6 Hipótesis específica 5 .....	70
4.1.1.7 Hipótesis específica 6 .....	72
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES .....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
WEB GRAFIA .....	78
ANEXOS .....	79

**ÍNDICE TABLAS**

Tabla 1. Nivel de comunicación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	53
Tabla 2. Nivel de motivación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	54
Tabla 3. Nivel de confianza existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	55
Tabla 4. Nivel de liderazgo creatividad existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	56
Tabla 5. Nivel de participación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	57
Tabla 6. Nivel de planificación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	58
Tabla 7. Nivel de clima institucional en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	59

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Nivel de comunicación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	53
Figura 2, Nivel de motivación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	54
Figura 3. Nivel de confianza existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	55
Figura 4. Nivel de liderazgo creatividad existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	56
Figura 5. Nivel de participación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	57
Figura 6. Nivel de planificación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	58
Figura 7. Nivel de clima institucional en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018 .....	59

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- I.E.S.** : Institución Educativa Secundaria.
- I.E.P.** : Institución Educativa Primaria
- EBR** : Educación Básica Regular.
- UGEL** : Unidad de Gestión Educativa Local.

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “El clima institucional en la institución educativa secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno – 2018. La investigación fue de tipo descriptivo no experimental y de carácter diagnóstico, se resume de la siguiente interrogante Para lo cual se planteó el siguiente objetivo: Determinar el clima institucional de la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno – 2018. Y teniéndose la siguiente hipótesis tentativa ante el problema: “El clima institucional que prevalece en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno del año académico 2018 es buena, que se corresponde con las dimensiones Comunicación, Motivación, Confianza, Creatividad, Liderazgo y Participación. Según el propósito de la investigación el tipo de estudio es descriptivo simple (diagnóstico) de una sola variable. La muestra y población estuvo constituida por la totalidad de docentes, director y personal administrativo. Para recoger los datos se aplicó la técnica de la encuesta siendo su instrumento el cuestionario a los mencionados anteriormente. Los resultados fueron presentados utilizando estadística descriptiva y las pruebas de hipótesis con el estadístico de Ji cuadrado de homogeneidad al nivel de 95% de confianza. Los resultados fueron: el nivel de comunicación presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno (73,1%), el nivel de motivación presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno (53,8%), el nivel de confianza presenta mayor frecuencia en el nivel de regular (69,2%), el nivel de liderazgo presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno (69,2%), el nivel de participación presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno (73,1%) y el nivel de planificación presenta mayor frecuencia en el nivel de regular (53,8%). Se concluye que en general el nivel del clima institucional presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno (57,7%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2017.

**Palabras Clave:** comunicación, clima institucional, confianza, liderazgo, motivación,

## ABSTRACT

The titled investigation work "The institutional climate in the secondary educational institution José Antonio Oaks of the city of Puno - 2018. The investigation was not of descriptive type experimental and of diagnostic character, it is summarized of the following query For that which thought about the following objective: To determine the institutional climate of the Secondary Educational Institution José Antonio Oaks of the city of Puno - 2018. And being had the following tentative hypothesis before the problem: "The institutional climate that José prevails in the Secondary Educational Institution Antonio Oaks of the city of Puno of the academic year 2018 is good that belongs together with the dimensions Communication, Motivation, Trust, Creativity, Leadership and Participation. According to the purpose of the investigation the study type is descriptive simple (diagnostic) of a single variable. The sample and population was constituted by the entirety of educational, director and administrative personnel. To pick up the data the technique of the survey it was applied being their instrument the questionnaire to those mentioned previously. The results were presented using descriptive statistic and the hypothesis tests with the statistical of square Ji from homogeneity to the level of 95% of trust. The results were: the communication level presents bigger frequency in the level of good (73,1%), the motivation level presents bigger frequency in the level of good (53,8%), the level of trust presents bigger frequency in the level of regulating (69,2%), the level of leadership presents bigger frequency in the level of good (69,2%), the participation level presents bigger frequency in the level of good (73,1%) and the level of planning presents bigger frequency in the level of regulating (53,8%). You concludes that in general the level of the institutional climate presents bigger frequency in the level of good (57,7%) in the I.E.S. José Antonio Oaks of the city of Puno in the academic year 2017.

**Words Key:** Communication, institutional climate, trust, leadership, motivation,

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulada: “EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JOSÉ ANTONIO ENCINAS DE PUNO – 2018”, muestra sus resultados en función al siguiente objetivo principal, en cual es Determinar el actual clima institucional de la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno durante el año académico 2018.

El presente trabajo de investigación es netamente descriptivo, el cual describe la situación real del clima institucional entre los agentes y los actores educativos, teniendo en cuenta a que en la actualidad en nuestra sociedad, se viene vulnerando dentro de la educación el clima institucional ya que esto conlleva el fracaso, al retraso y sobre todo al retroceso de la institución. Por tanto la razón que lleva a la presente investigación es de dar a conocer objetivamente la situación real del clima institucional entre los agentes educativos en dicha institución, en ese sentido, el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera.

**Capítulo I:** Está el contenido, introducción, referido a justificar la realización de la investigación, utilizando referencias y considerando el sentido de los objetivos generales y específicos.

**Capítulo II:** Esta el contenido, de antecedentes de la investigación, revisión bibliográfica, referencias teóricas y antecedentes que sustentan el trabajo de investigación, conforme a los objetivos propuestos.

**Capítulo III:** Esta el contenido, diseño metodológico de la investigación, donde se plantea el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, ubicación y muestra y descripción de la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, plan de tratamiento de datos y diseño estadístico.

**Capítulo IV:** Esta el contenido, donde se presentan los resultados de la investigación, en forma ordenada y mediante cuadros y gráficos estadísticos y debidamente interpretadas y contrastadas con la revisión bibliográfica.

También se presentan las conclusiones como breve detalle del desenlace logrado y las sugerencias y recomendaciones y que finalmente se tiene la bibliografía y anexos correspondientes.

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

### **1.1.1. Descripción del problema de investigación.**

En un mundo actual y donde la competitividad es una tarea del diario que hacer, la administración constituye una actividad de importante relevancia, y trabajo organizado del hombre, la unión de esfuerzos y el aprovechamiento en mayor grado de la cualidad, capacidades y habilidades de los miembros de una organización es una tarea obligada de las organizaciones e instituciones educativas.

Actualmente, en el ejercicio o actuación sobre todo del director de un centro educativo y en la práctica diaria como docente se evidencian mucha ineficiencia traducidos en la mala planificación, malos manejos de recursos, entre el directivo, los docentes, los padres de familia, entre otros.

Según la R.M. N° 547-2012 que aprueba el Marco para el Buen Desempeño Docente, hace referencia que el Director y el Comunidad Escolar ejerce liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Refiere que existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y líderes comunitarios) que funcionan democráticamente y que centran su accionar en los aprendizajes. A nivel local la mayoría de las instituciones educativas se encuentran en

un clima de inestabilidad. Con respecto a las debilidades plantea: que hay un deterioro del clima institucional en un número importante de instituciones educativas, por rompimiento de relaciones, falta de organización y planificación u otros motivos. Frente a la descripción problemática en esta realidad educativa, se hace necesario contar de manera confiable y válida con información que describa y determine el nivel del clima organizacional, en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno; lo cual permitirá, a partir de las sugerencias que se planteen, tomar decisiones en beneficio de toda la comunidad educativa en especial a los docentes.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuál es la situación actual del clima institucional en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno durante el presente año académico 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- ¿cuál es el nivel de comunicación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno?
- ¿cuál es el nivel de motivación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno?
- ¿cuál es el nivel de confianza existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno?
- ¿cuál es el nivel de participación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno?

- ¿cuál es el nivel de planificación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno?

### **1.3. Hipótesis de la investigación.**

#### **1.3.1. Hipótesis general.**

El clima institucional que prevalece en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno del año académico 2018 es buena por una práctica limitada de; Comunicación, Motivación, Confianza, Liderazgo y Participación.

#### **1.3.2. Hipótesis específicas.**

- El clima institucional respecto a la comunicación existente, es buena en la Institución Educativa Secundaria.
- El clima institucional respecto a la motivación que existe actualmente es buena en la Institución Educativa Secundaria.
- El clima institucional respecto a la confianza que existe actualmente es regular en la Institución Educativa Secundaria.
- El clima institucional respecto al liderazgo que existe actualmente es buena en la Institución Educativa Secundaria.
- El clima institucional respecto a la participación que existe actualmente es buena en la Institución Educativa Secundaria.

### **1.4. Justificación del estudio.**

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

El autor del presente trabajo de investigación evidenció en el momento que realizo las practicas pre profesionales un clima institucional desfavorable en las Instituciones Educativas Secundarias, por lo cual dificulta el normal y eficaz desarrollo de las

actividades educativas en lo general; motivo por el cual se realizara la presente investigación.

Hoy en día el clima institucional, juega un rol muy importante y trascendental en la convivencia de las instituciones educativas. Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima institucional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”. El presente trabajo de investigación es importante porque tiene como objetivo describir el clima institucional y conocer mejor los factores que generan el clima institucional desfavorable, ya que tiene una incidencia directa en las interacciones pedagógicas a fin de que cavilen y tomen medidas correctivas que permitan superar las dificultades existentes en el clima institucional de la Institución Educativa Secundaria.

Los beneficiados con la realización del trabajo de investigación vienen a ser, todos los miembros de la comunidad educativa a las que se hace referencia en el presente trabajo de investigación. Los resultados finales del presente trabajo de investigación servirán como un indicador, guía para mejorar el clima entre los agentes educativos para la mejora, el progreso y el desarrollo adecuado de dicha institución educativa.

Finalmente teniendo en cuenta este aspecto que es tan esencial, como el clima institucional, se podrá mejorar considerablemente el ambiente entre los agentes educativos. El ser humano como un ser social, tiene el mejoramiento de acciones para promover y conservar un status adecuado referente al clima institucional, de tal manera tendrá como producto un buen rendimiento académico en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno.

## **1.5. Objetivos de la investigación.**

### **1.5.1. Objetivo general.**

Determinar el actual clima institucional de la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno durante el año académico 2018.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- Identificar el nivel de comunicación existente en la Institución Educativa Secundaria.
- Determinar en nivel de motivación que existe actualmente en la Institución Educativa Secundaria.
- Identificar el nivel de confianza que existe actualmente en la Institución Educativa Secundaria.
- Identificar el nivel de liderazgo que existe actualmente en la Institución Educativa Secundaria.
- Determinar el nivel de participación que existe actualmente en la Institución Educativa Secundaria.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes de la investigación

En búsqueda de antecedentes y revisiones bibliográficas se encontraron algunas referencias relacionadas al tema de investigación, sin embargo se tomaron algunas investigaciones, que sirvieron de guía para la presente investigación.

Se consideró el siguiente antecedente de investigación de tesis titulada “el clima organizacional según el modelo de las seis casillas en la I.E.P. N° 71016 “MARÍA AUXILIADORA” JULIACA-2011, presentado por Magno Julio, Huacasi Quispe, quien sustentó en la Facultad de Ciencias de la educación de la Universidad Nacional del Altiplano en el año 2012. Se planteó el siguiente objetivo general de la investigación: identificar la situación actual del clima organizacional según el modelo de las seis casillas en la I.E.P, N° 71016”María Auxiliadora”-2011, la tesis es descriptivo, las cuales se tiene como conclusión de la tesis de investigación es, el clima organizacional según el modelo de las seis casillas es favorable.

En la tesis titulada: Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias “Técnico Comercial de Moho y María Auxiliadora” de Puno, 2011. Presentado por Paola Alejandra Gómez Cañazaca, quien sustentó en la Facultad de Ciencias de la educación de la Universidad Nacional del Altiplano en el año 2012. Se planteó el siguiente objetivo general: comparar el clima organizacional en las instituciones Educativas Secundarias “Técnico Comercial de Moho y María Auxiliadora” de Puno. El tipo y diseño de investigación es descriptivo. Esta investigación llegó a la siguiente conclusión: de las Instituciones Educativas Secundarias “Técnico Comercial de Moho y María Auxiliadora” que solo indican que a veces se da un buen clima organizacional de Puno, lo cual permite que en la primera institución exista mejor

desempeño de docentes y administrativos, un buen liderazgo, jerarquización bien definida y buenas interrelaciones entre los docentes y personal administrativo

Finalmente como siguiente antecedente de investigación, en la tesis titulada: “Clima Institucional en la Institución Educativa Primaria N° 70092 de Thunuhiri del Centro Poblado Ichu-puno en el año 2012”. Presentado por: Gerver Ticona Mamani, quien sustento en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano en el año 2013. Se planteó el siguiente objetivo general: describir el clima institucional de la Institución Educativa Primaria N° 70092 de Thunuhiri del centro poblado Ichu del Distrito de Puno en el año académico 2012. En cuanto al tipo y diseño de investigación es descriptivo simple o de diagnóstico de una sola variable. Esta investigación llego a las siguientes conclusiones: los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados a los docentes de nota que el 64% de los profesores poseen una actitud regular frente a los factores que genera el clima institucional puesto que incidencia directa es la vital importancia en las interacciones pedagógicas.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Institución Educativa**

La institución educativa, como comunidad de aprendizaje es la primera y la principal instancia de Gestión del Sistema Educativo Descentralizado. En ella tiene lugar de prestación del servicio pueda ser pública o privada. La finalidad de la Institución Educativa es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión. **Art.66°-Ley General de Educación.**

### **2.2.2. El clima institucional**

El clima institucional es un concepto amplio que abarca los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas, etc. Podemos expresar que es un concepto que está referido a la vida institucional vivencial más que medible. El clima en una institución se vive, se siente permanentemente, y a los efectos de poder evaluarlo se debe operacionalizarlo. Es así que el clima institucional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como “la calidad del entorno global de una organización”. Gibson y colaboradores (1994) conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que percibe los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y proceso.

### **2.2.3. Definición del clima institucional**

Existen varios factores que influyen en cualquier clima institucional y también variado las diversas 26 actuaciones del personal administrativo de una unidad de gestión local. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una sede pueden ser negativa o problemática debido al Clima institucional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor administrativa con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos. Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre clima institucional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos,

la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El clima institucional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y Cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados

“El Clima Institucional o ambiente de trabajo constituye uno de sus factores determinantes y facilita no solo los procesos organizativos de gestión. Sino también de innovación y de cambio (Gento Palacios. 1994).

El Clima Institucional es un ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de integración social y en la estructura organizacional, el cual se expresa variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (**BELLO, Manuel y BOLAÑOS, Fernando.**)

“El Clima Institucional es el ambiente generado es una institución educativa a partir de las vivencias, cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivación que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones profesionales y personales” (Bris Martin.)

Para entender una más el Clima Institucional, nos remitiremos a Martin Bris (1999) plantea el siguiente modelo de Clima Institucional en el trabajo, instituciones educativas que incluye variables como:

- Comunicación
- Participación
- Confianza
- Motivación
- Creatividad
- Planificación
- Liderazgo

Goncalves (2001), lo define como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Gibson y colaboradores (1994), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

Según Hall (1996), clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Según Chruden y Sherman (1982), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otros. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de una organización conlleva al logro de los objetivos propuestos.

El clima en organizaciones educativas para autores, como Fernández y Asensio (1989), es el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y

funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos.

En síntesis, de acuerdo a las diferentes definiciones, puede considerarse, que el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. Incluye numerosas variables: buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo.

### **2.2.3.1. Convivencia y clima institucional según MINEDU.**

Las instituciones educativas son espacios de formación para el aprendizaje de la convivencia democrática. Ello requiere que constituyan espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, protegidos, respetados, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal.

Desde la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa, definimos la Convivencia Democrática como el “conjunto de acciones organizadas caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los miembros de la comunidad educativa, que favorecen un estilo de vida ético y la formación integral de los estudiantes “.18 La implementación de la Convivencia Democrática promueve: La construcción de una convivencia escolar que garantice el ejercicio de los derechos, la democracia y ciudadanía. La elaboración de normas consensuadas. La participación de todas las instancias de la comunidad educativa y en particular la participación estudiantil

Meléndez (2006) señala que el clima en una organización, es el constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social. En el caso de la

escuela, el clima que perciben sus integrantes es un reflejo de su estilo de convivencia, el cual está definido por:

- El tipo de relaciones interpersonales. Si son de colaboración, de ayuda mutua, si se respetan los derechos de todos, si se promueve el diálogo para la solución de los conflictos. Incluye tanto las relaciones entre las personas así como entre los diferentes grupos e instancias que conforman la comunidad educativa.
- Las normas. Si son claras y pertinentes, si han sido consensuadas, si son aceptadas por todos, si son constructivas. Hay que considerar dentro de ello cómo se abordan las faltas y sanciones.
- Los valores. Si los valores que promueve la institución educativa se ejercen en la práctica.

La participación. Si se promueven espacios y oportunidades para una real participación estudiantil, tomando en cuenta que los procesos participativos generan compromisos de los involucrados.

#### **2.2.3.2. Características del clima institucional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo: la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización escolar, tales como:

- a) **Estructura.-** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- b) **Responsabilidad.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c) **Recompensa.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- d) **Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización. Promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) **Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- g) **Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos.-** Es el sentimiento de grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

A partir de las características mencionadas, es posible realizar un diagnóstico evaluativo del rol que este posee dentro de un centro educativo.

*Según Bris, Martín (1999)*, las características del Clima Institucional son las siguientes: motivación, creatividad, planificación, comunicación, confianza y liderazgo.

### **2.2.3.3. Funciones del clima institucional**

En las últimas décadas se ha manifestado gran interés por comprender la función que desempeña el Clima Organizacional en las instituciones y los estudios se han agrupado en tres categorías:

En primer lugar se encuentran los autores que consideran el clima organizacional como una variable independiente, es decir como un factor que influye en la satisfacción, la productividad, la innovación o la imagen.

En segundo término, diversos investigadores lo han considerado como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores organizacionales como el liderazgo o la motivación, se afecta el clima organizacional. (Favio Vera Centeno)

Finalmente el clima se ha tratado como una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño o satisfacción de los miembros.

Las funciones del clima institucional están orientadas y ejecutadas sobre las bases del liderazgo y motivación, ya que éstas repercuten en cada uno de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento en la misma.

Cada uno de estos objetivos con su respectiva descripción, se relaciona con la propiedad, personalidad y conducta de las personas que trabajan en la institución educativa, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

#### **Cuadro de concentración sobre las principales funciones del clima institucional.**

<b>Nombre del objetivo</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles no se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros Como seres humanos y hacer algo para ellos, en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " " ?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, en política, personalidad, o grados académicos.

Analizando el cuadro anterior se evidencia que el comportamiento de los individuos, no sólo depende de normas y procedimientos, sino involucra elementos esenciales, que se centran en particularidades no sólo de la institución, sino de los individuos que los integran

#### 2.2.4. Teorías que sustentan el clima institucional

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima institucional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela gestaltista, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su pensamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los Funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que trabaja, interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima institucional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la institución y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable

con el mundo que lo rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de una institución, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio en su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la institución, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos institucionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la institución. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima institucional representa un concepto global que integra todos los componentes de una institución, se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores/docentes tienen ante su institución.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima Institucional, es recomendable mencionar que en este presente estudio, se adopta la teoría de clima institucional o de los sistemas de institución que propone Likert.

Dicha Teoría permite estudiar en términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima institucional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a estructuras de la institución y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.

Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos institucionales, al respecto se mencionan las siguientes: *motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones*, entre otras.

Las variables finales, son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la institución en la productividad, ganancias y pérdida.

(Brunet, 2004). Es pertinente mencionar que es de interés profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio.

Las teorías que sustentan el clima institucional se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad, alto rendimiento o de lo contrario, un ambiente de insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento

### 2.2.5. Las Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas (**Oliver, L. 2004**) y estas pueden ser constructivas o destructivas.

**Constructivas:** Porque siempre está presente al afecto y al amor.

**Destructivas:** Por tener un sentido negativo y está presidido por tres actitudes y emociones destructivas: la indiferencia, la violencia y el odio.

### 2.2.6. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede considerarse al número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planteamiento en común y con responsabilidad mutua compartida. (**Katzenbach y K. Smith 1998**).

Es un conjunto de personas, que comparten un propósito en común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. (**Hernan, 2008**).

### 2.2.7. Entorno laboral

Es un conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancias que rodean a la persona en su trabajo (**Gellerman, 1997**).

Es el conjunto de condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, lengua, religión, organización, política y economía, que influyen en la vida de un individuo, comunidad y organización. (**Robbins, 2010**).

### 2.2.8. Recursos humanos

Es un conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas de

cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de la administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial. **(José Sequera, 2009).**

Los recursos humanos es el conjunto de personas de las que se dispone para alcanzar el objetivo de la institución o empresa. **(Taylor, 2002)**

### **2.2.9. Desempeño laboral.**

Está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción de estas variables **(citado en Queipo y Useche, 2002).**

Desempeño es la medida de que tan eficiente y eficaz es cualquier individuo para realizar las labores que le corresponden. Que tan bien logra los objetivos pertinentes. **(Stoner y Freeman 1995, p.747)**

Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. **(Citado en Araujo y Guerra, 2007)**

### **2.2.10. Factores influyentes y enfoques del clima institucional.**

- El ambiente físico
- Estructura institucional
- Ambiente social
- Aspectos personales

**Enfoque estructuralista:** Define al clima institucional como el conjunto de características permanentes que describen una institución educativa, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

**Enfoque subjetivo:** Define el clima como el concepto que los elementos de la Comunidad Educativa Institucional se forman en la Institución Educativa.

**Enfoque de síntesis:** Este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista **estructural y subjetivo a la vez**. Para este el clima es el afecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivan a las personas que trabajen en una Institución Educativa determinada.

**El clima solo puede ser percibido, apreciado, valorado; no se ve ni se toca**, pero cuenta con una existencia real de relaciones que afecta todo lo que ocurre dentro de la institución educativa.

Los directivos, deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la institución educativa y como tal deben valorarlo. Dentro de la Institución Educativa el clima está integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los docentes, y los demás elementos de la comunidad Educativa estos son:

El aspecto individual de los docentes en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje, y el estrés que puede sentir el docente en la Institución Educativa son:

- Los grupos dentro de la Institución Educativa, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.

- La estructura con sus macro y micro dimensiones.

Las características individuales de un docente actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la institución educativa y los comportamientos de los individuos que lo conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la Institución Educativa.

### **2.2.11. Repercusión del clima institucional.**

Toda Institución Educativa tiene un “Clima” que repercute en la práctica; en su desempeño Institucional “el buen Clima Institucional coadyuva al logro de los objetivos; el mal clima lo entorpece. Con esta premisa se ofrece algunas técnicas y experiencias para resolverlos incómodos conflictos que con frecuencia ocurren en la Institución Educativa Secundaria de la ciudad de Puno.

Por tanto, el Clima Institucional es el desenvolvimiento funcional de una institución, buscando la satisfacción plena de los usuarios.”

*Clima institucional, es un vínculo o un obstáculo para el buen o mal desempeño* de la institución educativa en su conjunto. Además determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma es la expresión personal de la “percepción” que los docentes y directivos se forman en las Instituciones Educativas a la que pertenecen y que influye directamente en el desempeño de la Institución Educativa **(Chiavenato, 1989:32)**.

En síntesis, el Clima Institucional es determinante en la forma que toma una Institución Educativa, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o como se tornan las relaciones dentro y fuera de la Institución Educativa.

En una Institución Educativa podemos encontrar diversos valores de climas institucionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, estos niveles son los siguientes:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente00

#### **2.2.12. El director, el auténtico líder en la escuela**

Según S. Gento (1994), “el director, el auténtico líder, ha de mostrar en todo momento una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación.”.

El auténtico líder ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas o grupos de personas para avanzar en una determinada dirección hacia su propia realización y mejora, pero para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la definición y en la consecución de objetivos favorables al grupo.

Líder, es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde adentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven.

Su potencialidad liberadora convierte, por lo tanto, al líder en el servidor de sus seguidores, en cuanto que asume la misión fundamental de ayudar a estos a superar los obstáculos, para que sean capaces de poner en acción su total capacidad al servicio de la consecución de los objetivos propios y compartidos con su grupo.

El concepto de líder implica, por su propia naturaleza, la capacidad de promover la actividad en los demás. El efecto impulsor de actividad que caracteriza al líder da a su condición un sentido esencialmente "relacional activo". Su misión se concibe siempre en función de otras personas con las que intercambia su propia dinámica personal, y en las que incita el despertar de la potencialidad individual y de grupo.

El director, como líder, según Gento Samuel, debe gestionar el surgimiento de un clima organizacional favorable para el trabajo en equipo pedagógico, caracterizado por algunos requerimientos básicos:

- Que se desarrolle el sentido de pertenencia, que se constituya el "nosotros" como nota de identidad.
- Que se propicien espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista, y la construcción posterior de criterios comunes.
- Que se valore al docente como persona y pueda incluir en su participación su bagaje de criterios, motivaciones y experiencias.
- Que se organicen procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.
- Que el estilo de participación posibilite el aporte de todos en las distintas instancias de identificación y solución de problemas, así como en la proposición de estrategias para solucionarlos.

- Que exista un clima institucional abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, que facilite la producción intelectual y el logro de los objetivos propuestos.
- Que la concepción de la práctica educativa valore a los docentes como generadores de conocimiento y saber para constituir sus prácticas, y no sólo como aplicadores de teorías y ordenanzas generales.
- Que cada miembro del equipo tenga una función propia, pero no enquistada sobre sí mismo, evitando así que se generen roles rígidos y permanentes.
- Que haya capacidad de liderazgo para comunicar, convocar, negociar, informar, etc.
- Que el equipo de gestión asuma profundamente una concepción de gestión escolar participativa y que tenga las competencias necesarias para llevarla a cabo.
- Que se concrete una red de personas sensibles con capacidad para expresarse su quehacer de manera propositiva y reflexiva.
- Que exista una red de conversaciones, comunicaciones, intercambios entre todos los miembros de la comunidad educativa.

### **2.2.13. Liderazgo pedagógico del director**

Según S. Gento (1994), “el liderazgo es el procedimiento utilizado para influir sobre las personas y los grupos a fin de conseguir objetivos comunes.”.

Es un factor de eficacia y una condición de mejora escolar, siempre que se piense a partir de enfoques transformacionales, que distribuyen y dan fuerza, en detrimento de enfoques transaccionales, apoyados en la jerarquía y el control.

La misión básica de un líder es la de suscitar la funcionalización del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de promover la participación activa de cuantos están implicados en el proyecto global del centro escolar.

La importancia del liderazgo ejercido por el Director de una escuela se manifiesta a través de su intervención en distintos aspectos, como por ejemplo:

- Tratar con **cortesía** y **delicadeza** a todas las personas de la institución, considerando a todos como acreedores de respeto y estimación derivadas de su propia dignidad como individuos concretos y peculiares.
- **Muestra de aprecio y reconocimiento** a las personas de la institución por los logros que consiguen: las manifestaciones que ello supone no se limitarán sólo a los profesores o a los alumnos, sino que se extenderán a todos y cada uno en su peculiar situación.
- **Apoya moralmente** la acción profesional de los docentes: este apoyo será especialmente manifiesto en aquellas situaciones en las que los docentes tengan que atender a circunstancias o personas con dificultades acrecentadas, o cuando los mismos profesores atraviesen momentos o fases de riesgo o desaliento.
- Se preocupa por conocer y atender las necesidades del personal de la escuela: una **actitud empática** hacia las necesidades o intereses de cada uno, junto al sondeo sobre los mismos servirán de base a una respuesta lo más adecuada posible a lo que cada uno desee y sobre todo necesite.
- **Impulsa autoconfianza** de profesores, alumnos y el resto del personal de la escuela: refuerza en cuantas oportunidades se le presentan el sentimiento de vida personal de cada uno y la autoconciencia de la propia potencialidad de todas las personas para lograr objetivos asumidos o para superar deficiencias.
- **Protege de la crítica injustificada**, de carácter personal o profesional a los docentes, alumnos, y personal no docente de la escuela, cuando tenga conocimiento de

manifestaciones infundadas de descrédito o desprestigio, se apresurará a **defender el honor y dignidad** de los afectados.

- **Resuelve cuidadosamente** los problemas y conflictos que puedan aparecer y que afectan el clima institucional escolar.
- **Promueve la comunicación abierta, ágil y flexible** entre todos los miembros: esta comunicación debe llevarse a cabo en todas las direcciones y sentidos, tanto vertical de arriba-abajo y viceversa, como horizontal (entre los diversos sectores) y diagonal (entre diferentes niveles de los distintos sectores).
- **Promueve la participación colaborativa** en la toma de decisiones: ello supone una incitación constante a la intervención en el debate y propuestas y un impulso permanente al respeto y reconocimiento a las manifestaciones de todos y cada uno.
- **Apoya e impulsa el trabajo en equipo** de los docentes: para ello potenciará la implicación personal de todos y cada uno en tareas colectivas y promoverá la motivación e incentivación para las aportaciones personales a responsabilidades colectivas.
- **Potencia la participación de los padres** en la vida de la institución: ello requiere informarles oportunamente de las posibilidades y cauces de participación, ayudarles a contribuir para la mejora de la educación y facilitarles marcos que faciliten su intervención.
- **Potencia, igualmente, la participación de los alumnos** en la vida de la escuela, así como de otros sectores que forman parte de la estructura orgánica de la institución escolar y de otras instituciones ajenas al mismo pero que pueden contribuir a la mejora de la calidad.

- **Estimula** a que aporten su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que están implicados a través de su participación en la toma de las decisiones que se adopten a lo largo de las distintas fases (Gento, S, 1994).
- **Motiva a todos los colaboradores del centro educativo** para poder descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución.
- **Dinamiza e impulsa su capacidad creadora**, con el fin de avanzar en una determinada dirección para alcanzar la meta propuesta: motivar a los docentes y ayudar a éstos a superar obstáculos, potenciando un clima positivo.

#### 2.2.14. Variables del clima institucional

**Martin Bris (1999)** Plantea el siguiente modelo de Clima Institucional en el trabajo en las Instituciones Educativas que incluye variables como:

- Comunicación
- Participación
- Confianza
- Motivación
- Creatividad
- Planificación
- Liderazgo

##### 2.2.14.1. Comunicación

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del Clima Organizacional. Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Esa información se convierte en vital para los integrantes de la Institución, al proporcionarles datos con sentido. (KrepsGrari, 1995)

La comunicación es el grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Como se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Que rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Como es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación.

“La comunicación supone la transferencia de información de unos individuos a otros. Pero, para que este traspaso se produzca en condiciones de razonable eficacia, se precisan algunos requisitos, tales como los siguientes: la actividad intelectual de quien emite y de quien recibe la información, la acomodación del emisor a las posibilidades de recepción activa, la respuesta a la reacción de quien recibe el mensaje y la existencia de una vía de interconexión entre los comunicantes. Una buena comunicación está en la base del éxito de una empresa o institución, por lo contrario, muchos de los problemas que surgen en una institución educativa se deben a deficiencias en la comunicación entre sus miembros.

En el ámbito interno de una institución, la comunicación ha de ser multidireccional: según ello, no basta con la transmisión vertical en un solo sentido desde el superior al subordinado, se precisa, además, la conexión comunicativa desde los niveles más modestos de operación a los supremos de decisión, es preciso, además, que la comunicación fluya de modo horizontal entre los individuos y unidades funcionales de la institución, e incluso, debe darse la posibilidad de una comunicación en sentido diagonal, según la cual se pongan en contacto informativo individuos o unidades de determinado nivel con otros u otras de niveles superiores o inferiores.

Dentro de la propia institución educativa, no sólo ha de potenciarse la comunicación interna dentro de los diversos sectores (profesores, docentes, alumnos, fundamentalmente), sino que debe también propiciarse la de unos sectores con otros: en este sentido, “el flujo de información interna”, entre los miembros de la misma y los clientes o beneficiarios, aseguran un adecuado acoplamiento para el funcionamiento más eficaz (Senlle, A, 1992, Berne, E, 1978). E incluso, una institución de auténtica calidad debe propiciar la intercomunicación entre dicha institución y otras instancias externas a la misma. Si, ello es necesario en cualquier organización o institución, esta necesidad resulta aún, si cabe, más evidente en el caso de una institución educativa.

#### **2.2.14.2. Motivación**

Maslow, (1999) La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos, psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La motivación en el grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro.

#### **Las políticas de motivación según el Lic. Duman Reyna Lujan.**

- El reconocimiento
- La promoción de méritos profesionales
- La capacitación docente

- Logros
- Exigencias

### **2.2.14.3. Confianza**

Bigle y Pearce, (1998) La confianza es conceptuada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos, que están profundamente arraigados a la personalidad, indican que la confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias

La confianza: grado de confianza que el profesorado percibe en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

### **2.2.14.4. Creatividad.**

Arnold, (1964) La creatividad como un resolver problemas, puesto que son situaciones que reclaman del individuo un pensamiento creativo: trabaja con las informaciones que posee, aplica experiencias anteriores y las combina con estructuras nuevas que pueden solucionar el problema.

Ruby, (1974) La creatividad: como uno de los fundamentos de la innovación. “la organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios”.

Torrance, (1962) La creatividad es un proceso de configuración de ideas o hipótesis, de comprobación de esas ideas y de la comunicación de los resultados. Ello implica que el resultado es algo nuevo, algo que con anterioridad no se había visto, esto incluye pensamiento aventurero, inventiva, descubrimiento, curiosidad, imaginación.

#### **2.2.14.5. Sinceridad.**

Aristóteles, (1987) La sinceridad se podría decir que es donde uno “manifiesta, si es conveniente, a la persona idónea y en el momento adecuado, lo que ha hecho, lo que ha visto, lo que piensa, lo que siente, etcétera, con claridad, respeto a la situación personal o a la de los demás.”

#### **2.2.15.6. Liderazgo**

Landolfi, (1997) El liderazgo es el ejercicio manifestado de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión desde alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

El liderazgo: desde la perspectiva (Lorenzo, 1998:28) de una organización educativa, “con vida propia que se va llenando a base de quemar etapas que transcurren desde su nacimiento. En este sentido se dice que las organizaciones son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia”. El liderazgo es el que imprime un carácter específico de cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento.

#### **2.2.14.7. Participación.**

La participación implica un proceso mutuo de transformación en la medida en que la persona al mismo tiempo que transforma, se ve transformada por la realidad o hecho en el que participa, por su parte en el ámbito de la comunidad la participación también

implica y abarca espacios y estructuras que van desde los espacios de encuentro informales hasta los plenamente constituidos y legalizados. (Moreno, 2004, p.125)

Guerra, (1997) La participación es una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de la actividad que se desarrolla en el centro y en aula. La participación no es solo un proceso de carácter técnico, sino que tiene que ver con un compromiso social arraigado en valor público y no solo en intereses privados.

Gento, (1994). La participación supone tomar parte activa, en concurrencia con otras personas, en la ejecución de los procesos que afectan al funcionamiento de un proyecto o programa determinado. En el ámbito del funcionamiento de una institución, la participación se entiende como: “la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos

Senlle, (1992) La gestión por calidad total es un sistema participativo en el que hay que fijar claramente los campos de delegación, el reparto del poder, los niveles de decisión, junto a una formación permanente a todos los niveles, para que las personas aprendan métodos de trabajo en grupos, celebren reuniones eficaces, empleen métodos de coordinación y especialmente, se pongan de acuerdo en cómo van a canalizarse sus inquietudes y van a ser tenidas en cuenta sus opiniones

#### **2.2.14.8. Planificación.**

Koontz y Weihrich, 1998) Cabe resaltar que la planificación conduce a seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias, para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones: esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. El proceso de planificación es la primera etapa de la

administración ya que en ella se determina los fine y objetivos a alcanzar de un determinado plazo establecido. En toda institución se tiene que hacer una buena planificación de los recursos que existen.

### 2.3. Marco conceptual

**La comunicación:** Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. **La**

**Motivación:** Puede definirse como “el señalamiento énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción.

**La confianza:** Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseara actuar de manera adecuad en una determinada situación y pensamientos. **La creatividad:** Es el pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

**El liderazgo:** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**La planificación:** es el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

**Toma de decisiones:** la toma de decisiones es valorada como una de las actividades más crítica que enfrenta el director ya que sus decisiones giran alrededor de las principales funciones que se espera desempeñar como líder entre otras.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Ubicación geográfica:

El trabajo de investigación se realizó en el país del Perú, departamento de Puno, provincia de Puno. La institución educativa José Antonio Encinas está ubicado en la parte céntrica del distrito, provincia, y departamento de Puno, entre los Jr. Los andes y la Av. Circunvalación del barrio José Antonio Encinas de Puno zona urbana.

#### 3.2. Periodo de duración del estudio:

El periodo de duración que tuvo la investigación y que se realizó en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de la ciudad de Puno duro 4 meses desde el mes de agosto hasta el mes de noviembre del 2018, pasando por tres etapas: presentación del proyecto de investigación, ejecución del proyecto de investigación y por ultimo redacción y sustentación del informe de investigación.

#### 3.3. Procedencia del material utilizado:

El instrumento para la recolección de datos e información se aplicó la encuesta para el presente trabajo de investigación.

La escala de Lickert, que se utilizó en esta investigación cumple con las condiciones mencionadas para medir las actitudes o predisposiciones individuales de un contexto social. Esta escala está constituida por una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa a cerca de una realidad. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta, asignándole una puntuación numérica a las distintas respuestas de 1 a 5, que equivale a:

1= Muy Deficiente

2= Deficiente

3= Regular

4= Bueno

5= Muy Bueno

### 3.4. Población y muestra.

#### 3.4.1. Población.

La población de investigación está constituido por el personal que están conformados por 18 docentes que laboran en el turno de la mañana, 8 personal administrativo de la Institución Educativa Secundario José Antonio Encinas de la ciudad de Puno, que conforman todo el universo poblacional de cien por ciento.

#### 3.4.2. Muestra.

**Docentes que laboran en turno de la mañana de la institución educativa secundaria “Jose Antonio Encinas” de la ciudad de Puno, 2018.**

CARGO	NOMBRADO	CONTRATADO	TOTAL
Directivo	4	-	4
Docentes	15	3	18
Personal de servicio	4	-	4
Total	23	3	26

*Fuente: Cuadro de asignación del personal de la I.E.S. “José Antonio Encinas” Puno 2018.*

*Elaborado: Por el investigador.*

### 3.5. Diseño de investigación.

El diseño que corresponde al trabajo es el “investigación es descriptivo diagnóstico”, que relacionará la variable: clima institucional, se presenta el siguiente esquema.

Dónde:



M= Muestra de estudio.

O= Observación o información recogida.

### 3.6. Procedimiento.

Se siguió el siguiente plan para la recolección de datos:

**Primero.-** Se solicitó a la dirección de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de la ciudad de Puno, la autorización correspondiente para poder realizar la aplicación y ejecución del proyecto de investigación.

**Segundo.-** Se coordinó con el director y docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de la ciudad de Puno para así acopiar la información necesaria, para así cumplir con los objetivos de la investigación.

**Tercero.-** Se aplicó los instrumentos para aglomerar los datos requeridos que va dirigido al personal directivo, docente y personal administrativo.

Los datos recogidos fueron analizados, interpretados y discutidos según el siguiente procedimiento.

- a) **Tabulación de datos:** Los datos recogidos serán tabulados y clasificados según el baremo establecido en el marco teórico del presente estudio.
- b) **Cuadro estadístico:** Los datos tabulados y clasificados han sido presentados a través de cuadros estadísticos de acuerdo al baremo asumido por la variable de investigación, estos cuadros estadísticos se presentan de acuerdo a las dimensiones de comunicación, motivación, confianza, liderazgo, participación y planificación respectivamente registrando las frecuencias y sus porcentajes.
- c) **Gráfico de ilustración:** Los gráficos estadísticos muestran las cifras registradas en los cuadros estadísticos que son ilustrados con gráficos de histogramas de frecuencias según cuadros estadísticos para cada dimensión.

3.7. Variables.

<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Escala</i>
<i>Clima Institucional</i>	<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación entre director y docentes.</li> <li>• Comunicación entre docentes.</li> </ul>	<b>Cuestionario De encuestas</b>	1=Muy Deficiente 2=Deficiente 3=Regular 4=Bueno 5=Muy Bueno
	<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación del director hacia los docentes.</li> <li>• Motivación entre los docentes de la institución educativa.</li> </ul>		
	<b>Confianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de sinceridad entre director y docente.</li> <li>• Grado de confianza entre los docentes.</li> </ul>		
	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de liderazgo del director.</li> <li>• Nivel de liderazgo de los docentes.</li> </ul>		
	<b>Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de participación de los docentes en las decisiones institucionales.</li> <li>• Nivel de participación de los docentes en las actividades del ministerio de educación.</li> </ul>		
	<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de planificación de las actividades educativas del director.</li> <li>• Nivel de planificación del trabajo pedagógico entre los docentes de la institución educativa.</li> </ul>		

### 3.8. Análisis de los resultados.

El clima institucional en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas de la ciudad de Puno – 2018. De acuerdo al cuestionario aplicado a los directivos, personal docente y personal administrativo el cual está estructurado de acuerdo a los objetivos planteados, considerando las dimensiones e indicadores de la variable única que viene a ser el clima institucional en la que se considera aspectos como la comunicación, motivación, confianza, liderazgo, participación y planificación. La investigación es de tipo descriptivo cuyo diseño es el descriptivo diagnóstico por lo que, en los resultados se considera describir la situación actual entre los docentes y autoridades educativas de la Institución Educativa.

La investigación está estructurada en 6 aspectos fundamentales como comunicación, motivación, confianza, liderazgo, participación y planificación que son aspectos muy importantes para desarrollar un clima institucional adecuado que se reflejara en el desarrollo de la calidad de la educación en el ámbito institucional, administrativo y pedagógico.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

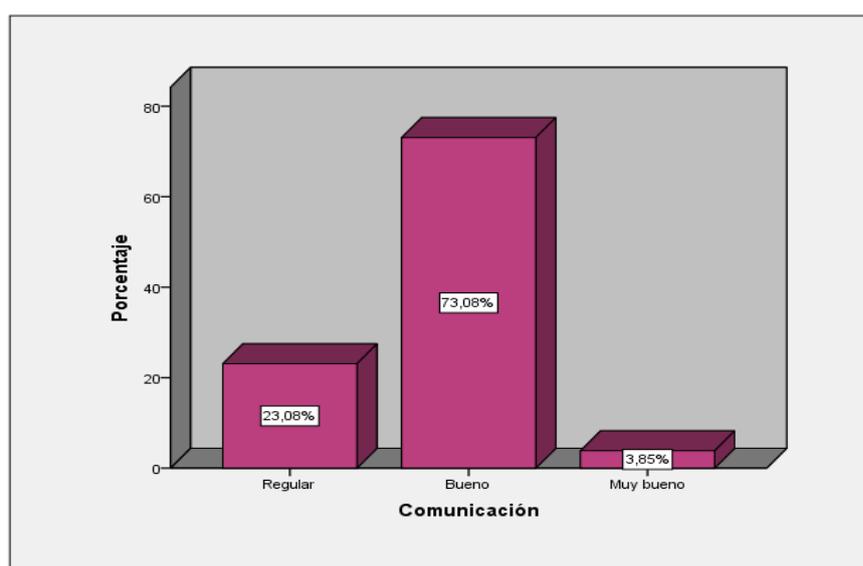
### 4.1. Resultados

#### Tabla 1.

*Nivel de comunicación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	6	23,1	23,1
Bueno	19	73,1	96,2
Muy bueno	1	3,8	100,0
Total	26	100,0	

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*



**Figura 1.** *Nivel de comunicación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*

#### Interpretación:

En el Cuadro y Gráfico 1, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores con respecto al clima institucional en la dimensión de comunicación de los docentes en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno se aprecian los resultados obtenidos en cada escala de calificación, concluye que mayormente respondieron al nivel bueno con 73,1%, seguido de regular con 23,1% y con menor frecuencia el nivel muy bueno con 3,8%.

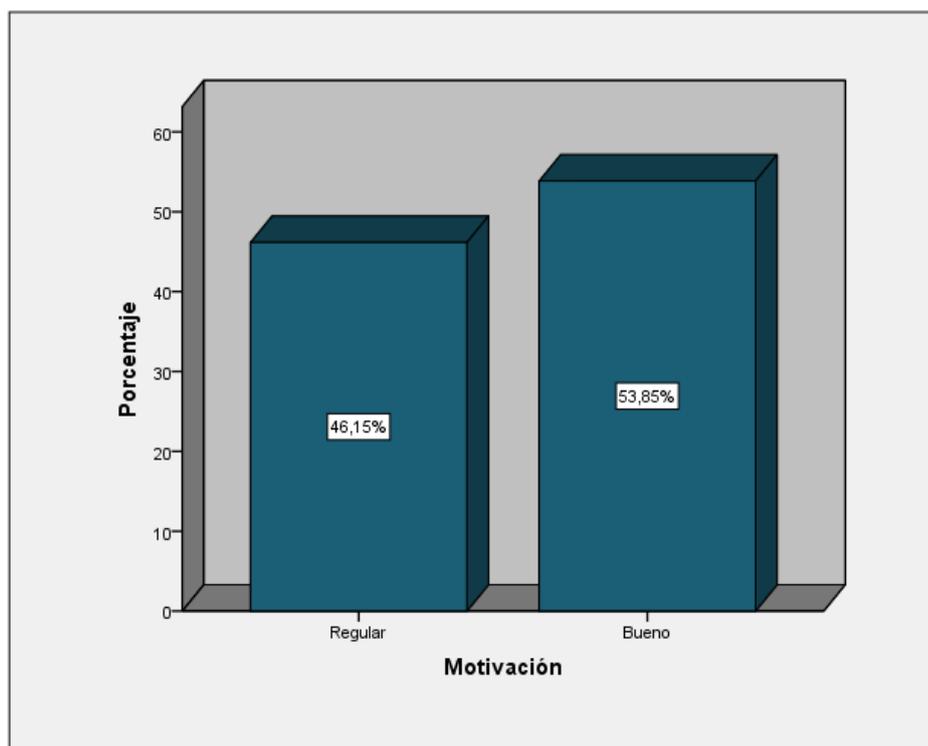
De los resultados se evidencia que el clima institucional en la dimensión de comunicación, presenta un buen nivel en el la I.E.S José Antonio encinas de la ciudad de Puno en el año 2018.

**Tabla 2.**

*Nivel de motivación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

Motivación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	12	46,2	46,2
Bueno	14	53,8	100,0
Total	26	100,0	

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*



**Figura 2,** *Nivel de motivación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*

### **Interpretación:**

En el Cuadro y Gráfico 2, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores con respecto al clima institucional en la dimensión de motivación de los docentes en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno se aprecian los resultados obtenidos en cada escala de calificación, concluye que mayormente respondieron al nivel bueno con 53,8%, seguido de regular con 46,2%.

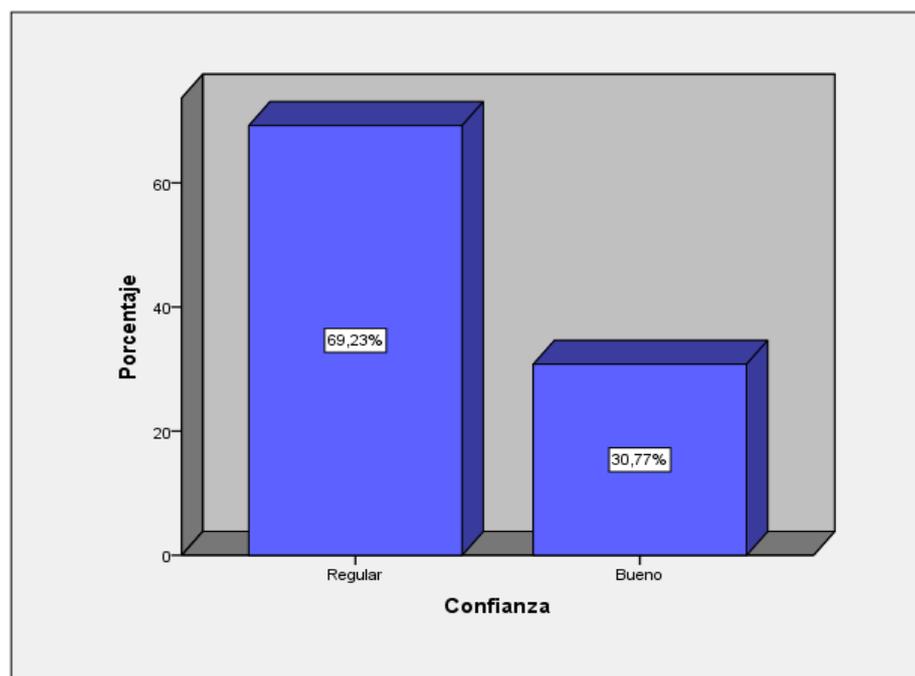
De los resultados se evidencia que el clima institucional en la dimensión de motivación, presenta un buen nivel en el la I.E.S José Antonio encinas de la ciudad de Puno en el año 2018.

**Tabla 3.**

*Nivel de confianza existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

Confianza	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	18	69,2	69,2
Bueno	8	30,8	100,0
Total	26	100,0	

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*



**Figura 3.** *Nivel de confianza existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*

### **Interpretación:**

En el Cuadro y Gráfico 3, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores con respecto al clima institucional en la dimensión de confianza de los docentes en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno se aprecian los resultados obtenidos en cada escala de calificación, concluye que mayormente respondieron al nivel regular con 69,2%, seguido de bueno con 30,8%.

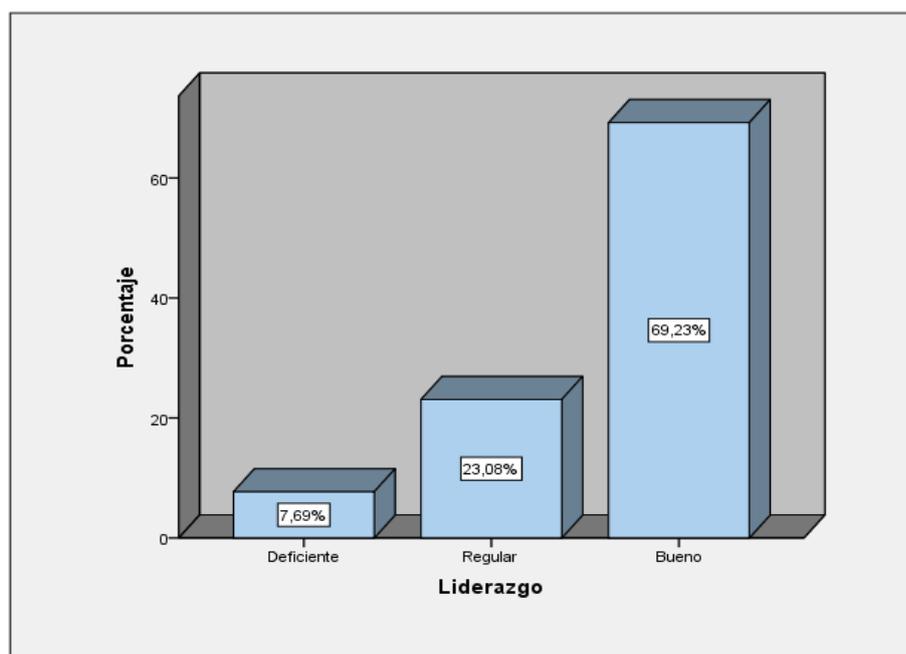
De los resultados se evidencia que el clima institucional en la dimensión de confianza, presenta un regular nivel en el la I.E.S José Antonio encinas de la ciudad de Puno en el año 2018.

**Tabla 4.**

*Nivel de liderazgo creatividad existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	7,7	7,7
Regular	6	23,1	30,8
Bueno	18	69,2	100,0
Total	26	100,0	

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*



**Figura 4.** *Nivel de liderazgo creatividad existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*

### **Interpretación:**

En el Cuadro y Gráfico 4, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores con respecto al clima institucional en la dimensión de liderazgo de los docentes en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno se aprecian los resultados obtenidos en cada escala de calificación, concluye que mayormente respondieron al nivel bueno con 69,2%, seguido del nivel regular con 23,1% y con menor frecuencia el nivel deficiente con 7,7%.

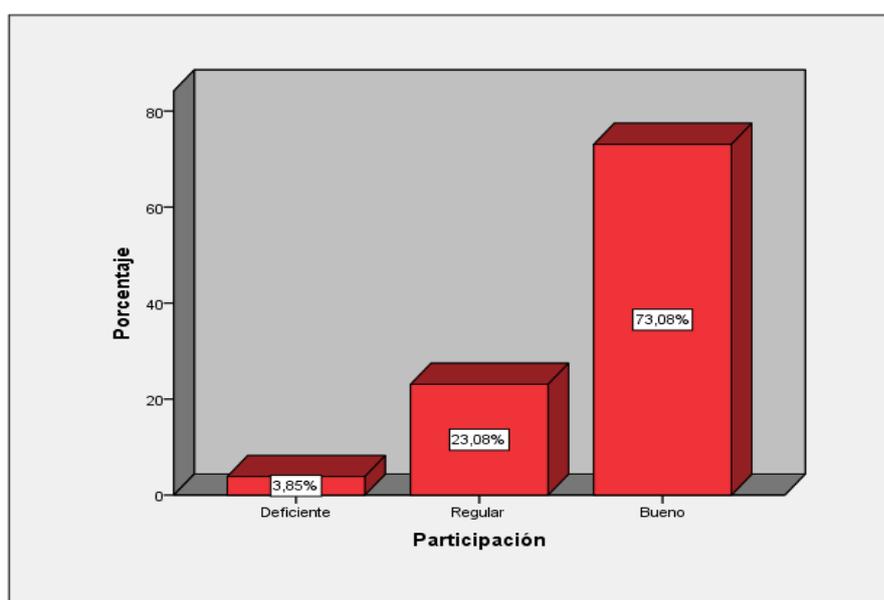
De los resultados de la investigación se evidencia que el clima institucional en la dimensión de creatividad, presenta un buen nivel en la I.E.S José Antonio encinas de la ciudad de Puno en el año 2018.

**Tabla 5.**

*Nivel de participación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

Participación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	3,8	3,8
Regular	6	23,1	26,9
Bueno	19	73,1	100,0
Total	26	100,0	

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*



**Figura 5.** *Nivel de participación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*

**Interpretación:**

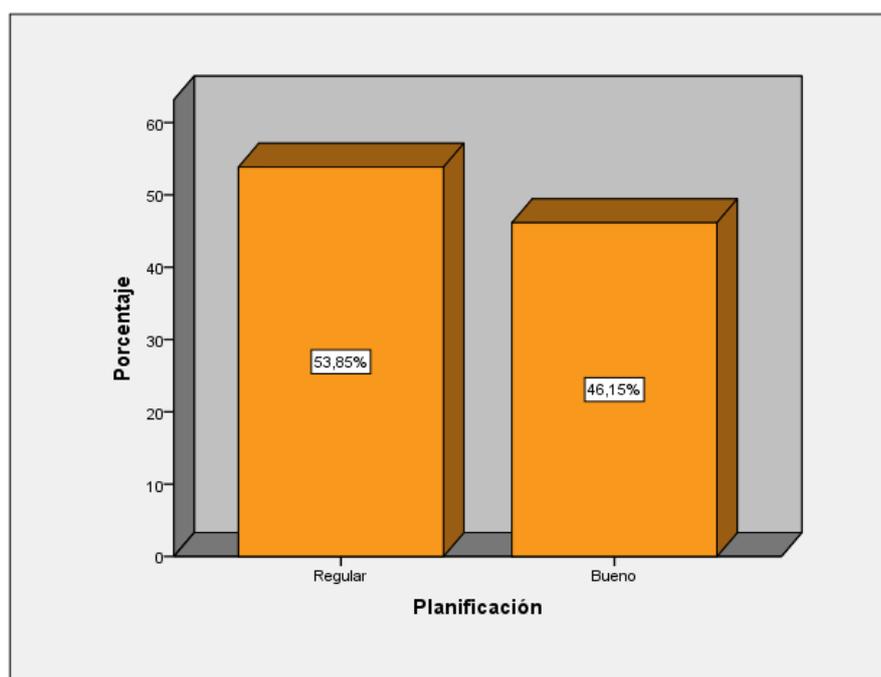
En el Cuadro y Gráfico 5, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores con respecto al clima institucional en la dimensión de participación de los docentes en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno se aprecian los resultados obtenidos en cada escala de calificación, concluye que mayormente respondieron al nivel bueno con 73,1%, seguido del nivel regular con 23,1% y con menor frecuencia el nivel deficiente con 3,8%.

De los resultados del estudio se evidencia que el clima institucional en la dimensión de participación, presenta un buen nivel en la I.E.S José Antonio encinas de la ciudad de Puno en el año 2018.

**Tabla 6.** Nivel de planificación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018

Planificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	14	53,8	53,8
Bueno	12	46,2	100,0
Total	26	100,0	

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*



**Figura 6.** Nivel de planificación existente en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*

### **Interpretación:**

En el Cuadro y Gráfico 6, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores con respecto al clima institucional en la dimensión de planificación de los docentes en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno se aprecian los resultados obtenidos en cada escala de calificación, concluye que mayormente respondieron al nivel regular con 53,8%, seguido del nivel bueno con 46,2%.

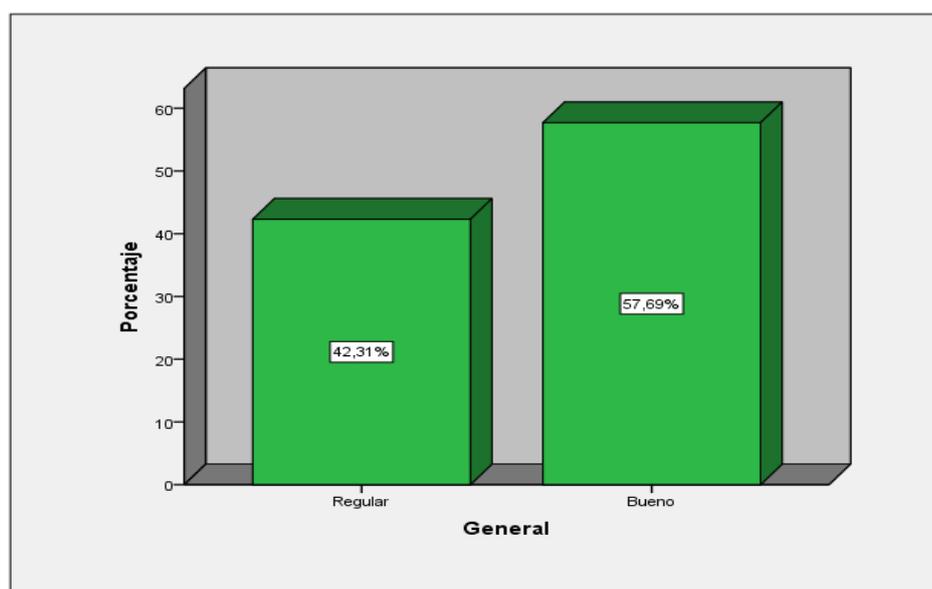
De los resultados del estudio se evidencia que el clima institucional en la dimensión de planificación, presenta un regular nivel en la I.E.S José Antonio encinas de la ciudad de Puno en el año 2018.

**Consolidado de clima institucional****Tabla 7.**

*Nivel de clima institucional en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

Clima Institucional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	11	42,3	42,3
Bueno	15	57,7	100,0
Total	26	100,0	

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*



**Figura 7.** *Nivel de clima institucional en la Institución Educativa Secundaria José Antonio Encinas, Puno 2018*

*Fuente: Resultados de Encuesta Clima Institucional*

**Interpretación:**

En el Cuadro y Gráfico 7, se observa que para la variable de clima institucional, que existe entre el director y los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno durante el año académico 2018, el mismo se encuentra mayormente en el nivel de bueno con 57,7%, seguido del nivel regular con 42,3%.

De los resultados generales del estudio se evidencia que la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas de la ciudad de Puno presenta un buen clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa lo cual indica que se desarrolla los trabajos de manera adecuada y para un buen desempeño docente en la I.E.S José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año 2018.

#### 4.1.1 Contrastación de hipótesis.

##### 4.1.1.1 Hipótesis general

**Ha:** El clima institucional que prevalece en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018 es buena.

**Ho:** El clima institucional que prevalece en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018 es mala.

##### Nivel de significancia

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

##### Estadístico de prueba.

##### Chi-cuadrado de homogeneidad

Este estadístico permite identificar si alguna categoría presenta una frecuencia significativamente mayor a las restantes, se utiliza en tablas de una sola entrada (una sola variable).

$$\chi_c^2 = \sum_1 \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Donde:

$\chi_c^2$ : Ji-cuadrado calculada.

$O_i$ : Frecuencias observadas.

$E_i$ : Frecuencias esperadas, aquella frecuencia que se observaría si las categorías fuesen homogéneas.

##### Regla de decisión.

Si  $\chi_c^2 > \chi_t^2$  = se rechaza la Ho y se acepta la Ha, caso contrario se acepta la Ho.

### Valores de prueba

Clima Institucional	Observado	Esperado
Muy deficiente	0	5,2
Deficiente	0	5,2
Regular	11	5,2
Bueno	15	5,2
Muy bueno	0	5,2
Total	26	26

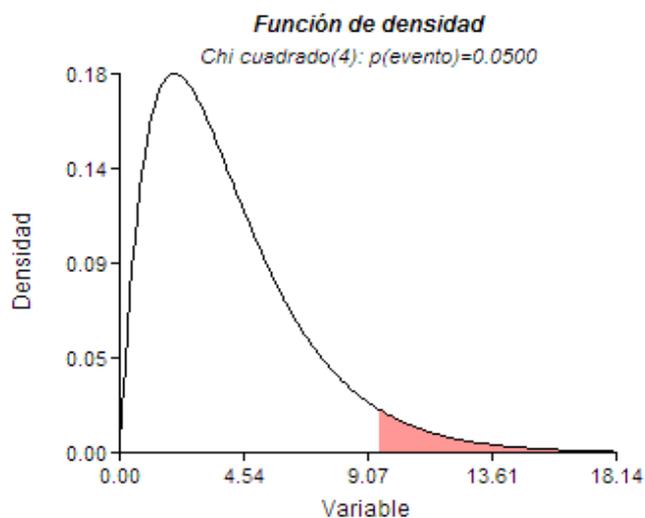
### Cálculo del Valor estadístico.

Los resultados en el software SPSS fueron:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	40,53	4	0,001
N de casos válidos	26		

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (crítico) que para 4 grados de libertad es de 9,4877.

### Decisión.



Como el valor calculado de Chi-cuadrado (40,53) es mayor que el valor crítico (9.4877) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir: El clima institucional que prevalece en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018 es buena.

#### 4.1.1.2 Hipótesis específica 1

**Ha:** El clima institucional respecto a la comunicación existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

**Ho:** El clima institucional respecto a la comunicación existente, es mala en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### Nivel de significancia

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

#### Estadístico de prueba.

#### Chi-cuadrado de homogeneidad

Este estadístico permite identificar si alguna categoría presenta una frecuencia significativamente mayor a las restantes, se utiliza en tablas de una sola entrada (una sola variable).

$$\chi_c^2 = \sum_1 \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Donde:

$\chi_c^2$  : Ji-cuadrado calculada.

$O_i$  : Frecuencias observadas.

$E_i$  : Frecuencias esperadas, aquella frecuencia que se observaría si las categorías fuesen homogéneas.

#### Regla de decisión.

Si  $\chi_c^2 > \chi_t^2$  = se rechaza la Ho y se acepta la Ha, caso contrario se acepta la Ho.

**Valores de prueba**

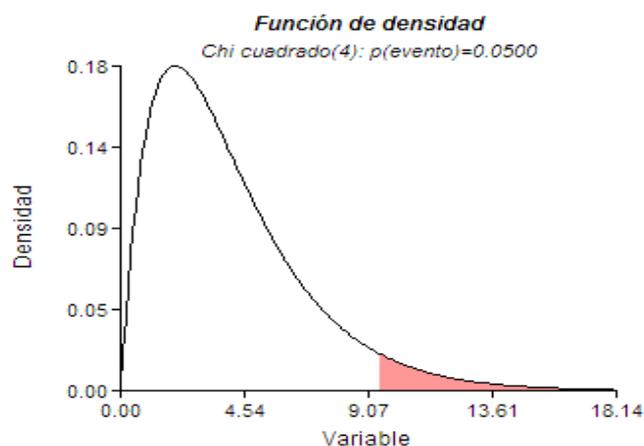
Comunicación	Observado	Esperado
Muy deficiente	0	5,2
Deficiente	0	5,2
Regular	6	5,2
Bueno	19	5,2
Muy bueno	1	5,2
Total	26	26

**Cálculo del Valor estadístico.**

Los resultados en el software SPSS fueron:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	50,54	4	0,001
N de casos válidos	26		

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (crítico) que para 4 grados de libertad es de 9,4877.

**Decisión.**

Como el valor calculado de Chi-cuadrado (50,54) es mayor que el valor crítico (9.4877) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir: El clima institucional respecto a la comunicación existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### 4.1.1.3 Hipótesis específica 2

**Ha:** El clima institucional respecto a la motivación existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

**Ho:** El clima institucional respecto a la motivación existente, es mala en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### Nivel de significancia

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

#### Estadístico de prueba.

#### Chi-cuadrado de homogeneidad

Este estadístico permite identificar si alguna categoría presenta una frecuencia significativamente mayor a las restantes, se utiliza en tablas de una sola entrada (una sola variable).

$$\chi_c^2 = \sum_1 \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Donde:

$\chi_c^2$  : Ji-cuadrado calculada.

$O_i$  : Frecuencias observadas.

$E_i$  : Frecuencias esperadas, aquella frecuencia que se observaría si las categorías fuesen homogéneas.

#### Regla de decisión.

Si  $\chi_c^2 > \chi_t^2$  = se rechaza la Ho y se acepta la Ha, caso contrario se acepta la Ho.

**Valores de prueba**

Motivación	Observado	Esperado
Muy deficiente	0	5,2
Deficiente	0	5,2
Regular	12	5,2
Bueno	14	5,2
Muy bueno	0	5,2
Total	26	26

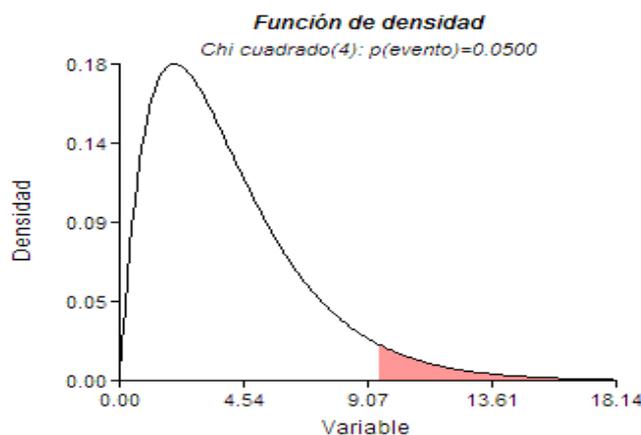
**Cálculo del Valor estadístico.**

Los resultados en el software SPSS fueron:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	39,38	4	0,001
N de casos válidos	26		

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (crítico) que para 4 grados de libertad es de 9,4877.

**Decisión.**



Como el valor calculado de Chi-cuadrado (39,38) es mayor que el valor crítico (9.4877) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir: El clima institucional respecto a la motivación existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### 4.1.1.4 Hipótesis específica 3

**Ha:** El clima institucional respecto a la confianza existente, es regular en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

**Ho:** El clima institucional respecto a la confianza existente, es mala en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### Nivel de significancia

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

#### Estadístico de prueba.

#### Chi-cuadrado de homogeneidad

Este estadístico permite identificar si alguna categoría presenta una frecuencia significativamente mayor a las restantes, se utiliza en tablas de una sola entrada (una sola variable).

$$\chi_c^2 = \sum_1 \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Donde:

$\chi_c^2$  : Ji-cuadrado calculada.

$O_i$  : Frecuencias observadas.

$E_i$  : Frecuencias esperadas, aquella frecuencia que se observaría si las categorías fuesen homogéneas.

#### Regla de decisión.

Si  $\chi_c^2 > \chi_t^2$  = se rechaza la Ho y se acepta la Ha, caso contrario se acepta la Ho.

**Valores de prueba**

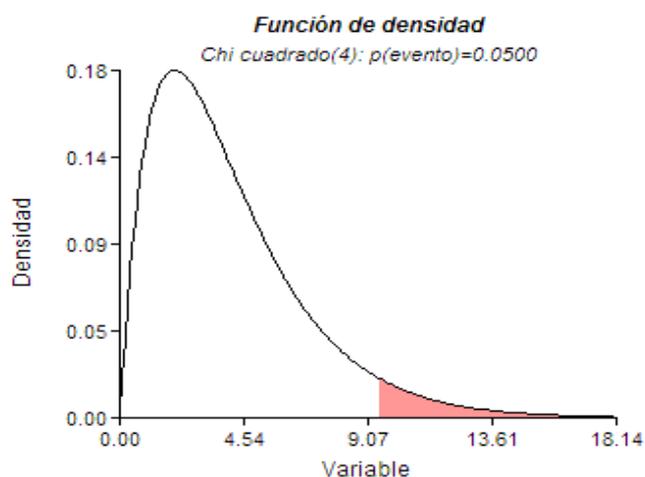
Confianza	Observado	Esperado
Muy deficiente	0	5,2
Deficiente	0	5,2
Regular	18	5,2
Bueno	8	5,2
Muy bueno	0	5,2
Total	26	26

**Cálculo del Valor estadístico.**

Los resultados en el software SPSS fueron:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	48,61	4	0,001
N de casos válidos	26		

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (crítico) que para 4 grados de libertad es de 9,4877.

**Decisión.**

Como el valor calculado de Chi-cuadrado (48,61) es mayor que el valor crítico (9.4877) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir: El clima institucional respecto a la confianza existente, es regular en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### 4.1.1.5 Hipótesis específica 4

**Ha:** El clima institucional respecto al liderazgo existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

**Ho:** El clima institucional respecto al liderazgo existente, es mala en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### Nivel de significancia

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

#### Estadístico de prueba.

#### Chi-cuadrado de homogeneidad

Este estadístico permite identificar si alguna categoría presenta una frecuencia significativamente mayor a las restantes, se utiliza en tablas de una sola entrada (una sola variable).

$$\chi_c^2 = \sum_1 \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Donde:

$\chi_c^2$ : Ji-cuadrado calculada.

$O_i$ : Frecuencias observadas.

$E_i$ : Frecuencias esperadas, aquella frecuencia que se observaría si las categorías fuesen homogéneas.

#### Regla de decisión.

Si  $\chi_c^2 > \chi_t^2$  = se rechaza la Ho y se acepta la Ha, caso contrario se acepta la Ho.

**Valores de prueba**

Liderazgo	Observado	Esperado
Muy deficiente	0	5,2
Deficiente	2	5,2
Regular	6	5,2
Bueno	18	5,2
Muy bueno	0	5,2
Total	26	26

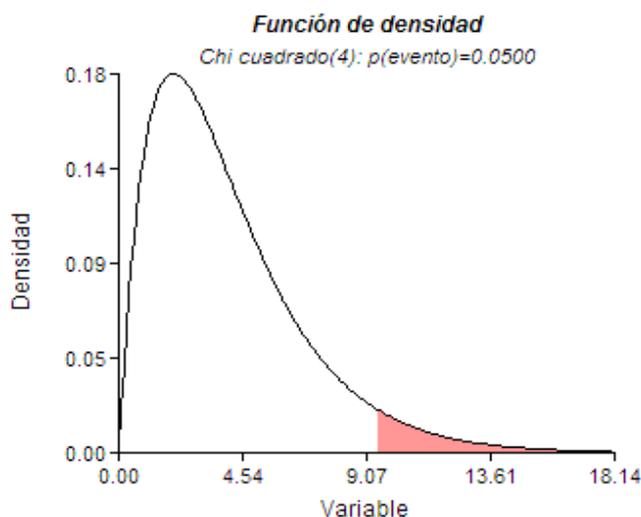
**Cálculo del Valor estadístico.**

Los resultados en el software SPSS fueron:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	44,00	4	0,001
N de casos válidos	26		

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (crítico) que para 4 grados de libertad es de 9,4877.

**Decisión.**



Como el valor calculado de Chi-cuadrado (44,00) es mayor que el valor crítico (9.4877) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir: El clima institucional respecto al liderazgo existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### 4.1.1.6 Hipótesis específica 5

**Ha:** El clima institucional respecto a la participación existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

**Ho:** El clima institucional respecto a la participacion existente, es mala en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### Nivel de significancia

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

#### Estadístico de prueba.

#### Chi-cuadrado de homogeneidad

Este estadístico permite identificar si alguna categoría presenta una frecuencia significativamente mayor a las restantes, se utiliza en tablas de una sola entrada (una sola variable).

$$\chi_c^2 = \sum_1 \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Donde:

$\chi_c^2$  : Ji-cuadrado calculada.

$O_i$  : Frecuencias observadas.

$E_i$  : Frecuencias esperadas, aquella frecuencia que se observaría si las categorías fuesen homogéneas.

#### Regla de decisión.

Si  $\chi_c^2 > \chi_t^2$  = se rechaza la Ho y se acepta la Ha, caso contrario se acepta la Ho.

**Valores de prueba**

Participación	Observado	Esperado
Muy deficiente	0	5,2
Deficiente	1	5,2
Regular	6	5,2
Bueno	19	5,2
Muy bueno	0	5,2
Total	26	26

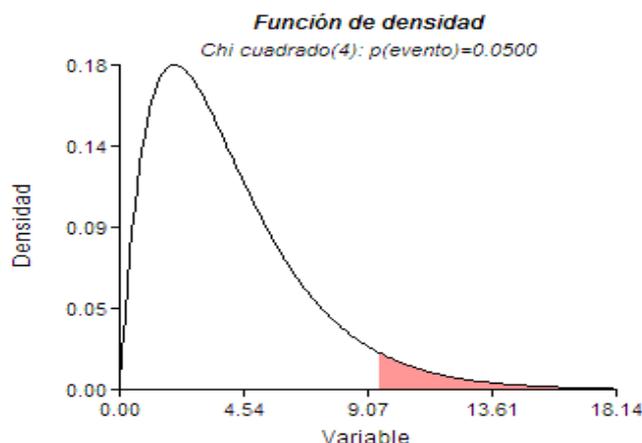
**Cálculo del Valor estadístico.**

Los resultados en el software SPSS fueron:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	50,53	4	0,001
N de casos válidos	26		

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (crítico) que para 4 grados de libertad es de 9,4877.

**Decisión.**



Como el valor calculado de Chi-cuadrado (50,53) es mayor que el valor crítico (9.4877) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir: El clima institucional respecto a la participación existente, es buena en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### 4.1.1.7 Hipótesis específica 6

**Ha:** El clima institucional respecto a la planificación existente, es regular en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

**Ho:** El clima institucional respecto a la planificación existente, es mala en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

#### Nivel de significancia

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

#### Estadístico de prueba.

#### Chi-cuadrado de homogeneidad

Este estadístico permite identificar si alguna categoría presenta una frecuencia significativamente mayor a las restantes, se utiliza en tablas de una sola entrada (una sola variable).

$$\chi_c^2 = \sum_1 \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Donde:

$\chi_c^2$ : Ji-cuadrado calculada.

$O_i$ : Frecuencias observadas.

$E_i$ : Frecuencias esperadas, aquella frecuencia que se observaría si las categorías fuesen homogéneas.

#### Regla de decisión.

Si  $\chi_c^2 > \chi_t^2$  = se rechaza la Ho y se acepta la Ha, caso contrario se acepta la Ho.

**Valores de prueba**

Planificación	Observado	Esperado
Muy deficiente	0	5,2
Deficiente	0	5,2
Regular	14	5,2
Bueno	12	5,2
Muy bueno	0	5,2
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

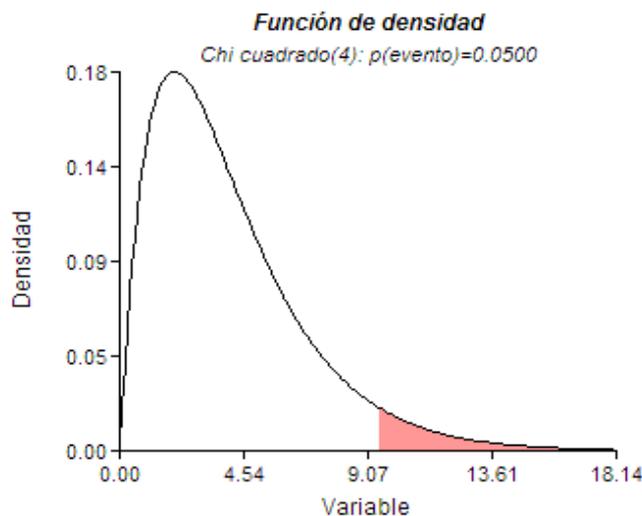
**Cálculo del Valor estadístico.**

Los resultados en el software SPSS fueron:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	39,38	4	0,001
N de casos válidos	26		

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (crítico) que para 4 grados de libertad es de 9,4877.

**Decisión.**



Como el valor calculado de Chi-cuadrado (39,38) es mayor que el valor crítico (9.4877) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir: El clima institucional respecto a la planificación existente, es regular en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno de año académico 2018.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El nivel de comunicación presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno de un (73,1%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2018. Por lo cual indica que los docentes tienen una percepción buena sobre clima institucional.
- SEGUNDA:** El nivel de motivación presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno de un (53,8%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2018. Por lo cual indica que los docentes tienen una buena motivación lo cual genera el buen desenvolviendo académico.
- TERCERA:** El nivel de confianza presenta en su totalidad de docentes y personal administrativo mayor frecuencia en el nivel de regular es de (69,2%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2018. Por lo cual indica que la confianza es poca entre los mismos docentes
- CUARTA:** El nivel de liderazgo en su totalidad de docentes y personal administrativo presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno (69,2%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2018. Lo cual indica que existe liderazgo en los docentes.
- QUINTA:** El nivel de participación en su totalidad de docentes y personal administrativo presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno (73,1%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2018. Lo cual indica que la participación de los docentes en diversas actividades es activa.

**SEXTA:** El nivel de planificación en su totalidad de docentes y personal administrativo presenta mayor frecuencia en el nivel de regular (53,8%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2018.

**SÉPTIMA:** En general el nivel del clima institucional en la totalidad de docentes y personal administrativo presenta mayor frecuencia en el nivel de bueno con un (57,7%) en la I.E.S. José Antonio Encinas de la ciudad de Puno en el año académico 2018.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA.** A las autoridades de la Dirección Regional de Educación Puno a fin de que se implemente un sistema de monitoreo para medir el grado de clima institucional que existen en la institución educativa “José Antonio Encinas” de la Puno, para el mejoramiento del nivel académico y administrativo de la calidad educativa.
- SEGUNDA.** A las autoridades de la unidad de gestión educativa de Puno (UGEL) que organicen cursos de capacitación en cuanto al clima institucional, considerando aspectos como la comunicación, motivación, confianza, participación y liderazgo que son de suma importancia para el desarrollo de las instituciones educativas de nuestra región y/o país.
- TERCERA.** A las Autoridades de la Institución Educativa Secundario “José Antonio Encinas”. Para que se ejecute eventos y capacitaciones de sensibilización sobre el desarrollo del clima institucional entre los miembros e integrantes que debe existir en las labores académicas, administrativas y de gestión para su mejor desarrollo en las actividades educativas.
- CUARTA.** A los docentes de la Institución Educativa Secundario “José Antonio Encinas”, en mención para que se interesen y le den mucha importancia en cumplir efectivamente las normas disponibles para que exista un mejor clima institucional entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- QUINTA.** A los padres de familia de la institución educativa secundaria “José Antonio Encinas”, junto a sus hijos que es el principal actor de la educación motivar, inculcarles valores en el hogar la armonía entre los miembros y miembros de la sociedad para su mejor desarrollo

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alvarez, S.Y. (2001). *La cultura y el clima institucional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Lima.
- Brunet L. (1998). *El clima de trabajo en las organizaciones*.
- Calero, P. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos.
- Charaja, C. (2011). *Administración Educativa*. (1ªed). Puno: Sagitario Impresores.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración* (5ªed). México: Mc Graw Hill.
- Chura, R. (2004). *Clima institucional y sus efectos en el cumplimiento de actividades educativas de los docentes en las Institución Educativa Secundaria Perú BIRF de la ciudad de Azángaro*. Puno.
- Cornejo, C. (2008). *Bases teóricas de la investigación*. Arequipa: UNSA.
- Gómez, P. (2011.) *Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias Técnico Comercial de Moho y María Auxiliadora (Tesis de pregrado)* Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Mancha, Estanislao E. *Guía metodológica de la investigación educativa*. UNA Puno Perú. 2012.
- Martin, M. (1999). *Cpm de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Universidad de Alcalá-MEC. Madrid.
- Palomino, P. (1998). *Metodología de la investigación*. (1ªed). Puno Impresores de la Facultad.

Pérez, M. (2010). *Diccionario de administración*. Lima: San Marcos.

Rudy, C. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima. San Marcos.

Ticona, G. (2012). *Clima Institucional en la Institución Educativa Primaria N° 70092 de Thunhui del Centro Poblado Ichu (Tesis de pregrado) Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.*

Valdez, H. (2000). *¿Cómo evaluar? ponencia: encuentro iberoamericano sobre evaluación de desempeño Docente*. México.

Villalta, T. (2002). *Clima organizacional del Glorioso Colegio Nacional San Carlos de Puno y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Docentes 91 (Tesis de pregrado) Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.*

#### WEB GRAFIA

[http://www.ub.es/investigación científica.com](http://www.ub.es/investigación%20científica.com).

[http://www.buenastareas.com/ensayos/Administración Educativa/](http://www.buenastareas.com/ensayos/AdministraciónEducativa/)

<http://www.gestiopolis.com/.../likert-y-suaporte-alclima>

<http://www.phpartner.com/articulos/download.asp>.

[http://glosarios.servidor- alicante.com/psicología/autorrealización](http://glosarios.servidor-alicante.com/psicología/autorrealización).

<http://www.minedu.gob.pe/cursos-diplomados-y-segunda-especialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo3-participacion-clima.pdf>

## ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO

ENCUESTA

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

I. DATOS PERSONALES:

Edad: ..... Especialidad: .....

SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

GRUPOS OCUPACIONALES: Directivo ( ) Docente ( ) Auxiliar ( )

CONDICIÓN LABORAL: Nombrado ( ) Contratado ( ) Destacado ( )

TIEMPO DE SERVICIO: 1 – 5 años ( ) 5 – 10 años ( ) 10 a más años ( )

FORMACIÓN PROFESIONAL: Segunda Especialidad ( ) Maestría ( ) Doctorado ( )

II. CUESTIONARIO (Instrumento): lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones.

III.

Muy Deficiente (MD) 1, Deficiente (D) 2, Regular (R) 3, Bueno (B) 4, Muy Bueno (MB) 5.

Ítems	(MD) 1	(D) 2	(R) 3	(B) 4	(MB) 5
<b>1. COMUNICACIÓN</b>					
1. ¿El director, coordinador y los docentes mantienen una comunicación asertiva?					
2. Como califica usted la comunicación del director con los docentes.					
3. ¿Cómo es la comunicación entre los docentes de la institución?					
4. ¿Cómo califica usted la comunicación del director con el personal administrativo de la institución?					
<b>2. MOTIVACIÓN</b>					
5. ¿Cómo califica usted la motivación del director hacia los docentes de la institución?					
6. La motivación en la institución del director hacia el personal administrativo es.					
7. Como califica la motivación entre los mismos docentes de la institución.					
8. El director promueve y motiva a la práctica de valores en la institución.					
9. El director me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.					

3. CONFIANZA					
10. El grado de sinceridad entre el director y docente en la institución educativa es.					
11. Como califica usted el nivel de confianza entre los mismos docentes de la institución.					
12. ¿Cuál es el grado de confianza entre los docentes y el personal administrativo de la institución educativa?					
4. LIDERAZGO					
13. En lo posible el director atiende a sus necesidades y problemas personales con empatía.					
14. El nivel de liderazgo del director es.					
15. Como considera usted el grado de liderazgo de los docentes de la institución educativa.					
16. El director le orienta a usted para alcanzar su alto nivel profesional.					
17. El director muestra conductas que son dignas de imitar por el profesional de la institución.					
5. PARTICIPACIÓN					
18. La participación de los docentes en las decisiones de la institución educativa es.					
19. El director promueve actividades que permitan la participación de los padres de familia.					
20. El director, coordinador y docente fomentan el involucramiento de la institución educativa en los problemas de su localidad.					
21. El director delega responsabilidades y tareas considerando las capacidades individuales del personal.					
6. PLANIFICACIÓN					
22. Como califica usted la planificación del trabajo pedagógico entre los docentes.					
23. Como es la planificación en las actividades de la institución educativa.					
24. El director posibilita la creación de tiempos comunes para planificar el trabajo del personal.					