



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA



**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS N° 70003 Y
N° 70018 DE LA CIUDAD DE PUNO”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. LILIAN ANGELICA QUISPE JALLO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA

PUNO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

A Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A nuestros padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como en la vida, por su incondicional apoyo a través del tiempo.

Lilian Angélica



AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecemos a Dios, por habernos acompañado a lo largo de nuestra carrera y habernos dado salud y fuerza para concluir nuestros estudios universitarios.

A nuestra Institución, Universidad Nacional del Altiplano, y a la Escuela Profesional de Educación Primaria, por habernos dado la oportunidad de escalar un peldaño más, en el campo del conocimiento.

A los jurados, Dr. Elvis Doriam Apaza Pino, Dra. Damiana Flores Mamani y M.Sc. Sonia Agley Bustinza Choquehuanca; por sus sabios consejos e inculcación de esfuerzo, respeto y disciplina.

A la directora y/o Asesora de Tesis, Dra. Zaida Esther Callata Gallegos, por el apoyo incesante en la elaboración y concepción del presente proyecto.

A los docentes de la Escuela Profesional de Educación Primaria, que nos han acompañado durante el largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando la formación como profesionales, porque cada uno con sus valiosas aportaciones, aportaron sus conocimientos en nuestra formación profesional.

Agradecemos también el apoyo de nuestros queridos padres, por habernos dado la oportunidad de tener una educación y haber contribuido positivamente en este transcurso como tesisistas.

Lilian Angélica



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 12

ABSTRACT..... 14

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

1.1.1. Descripción del problema de investigación 18

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 20

1.2.1. Definición general..... 20

1.2.2. Limitaciones de la investigación..... 20

1.2.3. Delimitación del problema de investigación 21

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... 21

1.3.1. Hipótesis general..... 21

1.3.2. Hipótesis específicas 21

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO..... 22

1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 23



1.5.1. Objetivo general.....	23
1.5.2. Objetivos específicos	23

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES.....	24
2.2. MARCO TEÓRICO	26
2.2.1. Clima organizacional	26
2.2.2. Características del clima organizacional.....	29
2.2.3. Diseño organizacional.....	32
2.2.4. Cultura de organización	34
2.2.5. Gestión institucional	35
2.2.6. Proceso de la gestión educativa	36
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	49

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	52
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO.....	52
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	52
3.3.1. Población	52
3.3.2. Muestra	53
3.4. DISEÑO ESTADÍSTICO.....	54
3.4.1. Tipo de investigación.....	54



3.4.2. Diseño de investigación	54
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.5.1. Técnica:.....	55
3.5.2. Instrumento:	55
3.5.3. Validación de instrumentos y su confiabilidad.....	57
3.6. PROCEDIMIENTO	57
3.7. VARIABLES	58
3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	59
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. RESULTADOS	62
4.1.1. Resultados a nivel descriptivo para la variable clima organizacional y sus dimensiones	62
4.1.2. Resultados a nivel descriptivo para la variable gestión institucional y sus dimensiones	70
4.1.3. Resultados a nivel bidimensional	78
4.1.4. Análisis grafico	80
4.1.5. Resultados a nivel inferencial para contrastar la hipótesis general	81
4.2. DISCUSIÓN	83
V. CONCLUSIONES	85
VI. RECOMENDACIONES	87
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88



ANEXOS..... 91

Área : Gestión y Administración de la Educación

Tema : Clima Organizacional.

Fecha de sustentación: 26/Set/2019



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clima organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	63
Figura 2. Motivación laboral en las IEP N° 70003 N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	64
Figura 3. Diseño Organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	66
Figura 4. Cultura de Organización en la IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	68
Figura 5. Gestión institucional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	70
Figura 6. Planificación en la IEPs N° 70003 y N° 7018 de la ciudad de Puno, 2019	72
Figura 7. Organización en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	73
Figura 8. Dirección en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	75
Figura 9. Control en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019.....	76
Figura 10. Clima Organizacional y Gestión Institucional en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	79
Figura 11. Diagrama de dispersión para el clima organizacional y la gestión institucional en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	80



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población docente de las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	53
Tabla 2 Baremo de corrección	56
Tabla 3 Baremo para medir el Clima Organizacional por dimensiones	56
Tabla 4 Baremo para medir la Gestión Institucional por dimensiones	57
Tabla 5 Operacionalización de Variables	58
Tabla 6 Grado de relación según el coeficiente de correlación	61
Tabla 7 Clima organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	62
Tabla 8 Motivación laboral en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	64
Tabla 9 Diseño Organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	66
Tabla 10 Cultura de Organización en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	68
Tabla 11 Gestión institucional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	70
Tabla 12 Planificación en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019 ..	71
Tabla 13 Organización en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019 ..	73
Tabla 14 Dirección en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	74
Tabla 15 Control en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	76
Tabla 16 Clima Organizacional y Gestión Institucional en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019	78



Tabla 17 Matriz de Correlaciones 82



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

EBR	: Educación Básica Regular
IEP	: Institución Educativa Primaria
IEPs	: Instituciones Educativas Primarias
MINEDU	: Ministerio de Educación
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences – Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales
UGEL	: Unidad de Gestión Educativa Local



RESUMEN

El trabajo de investigación titulado, “Clima organizacional en la gestión institucional de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno; está orientado a explicar la influencia que tiene el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno.

La definición del problema de la investigación es: ¿En qué medida se relaciona el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno?

El objetivo general de la investigación es conocer el grado de relación existente entre el Clima Organizacional y Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno.

La hipótesis general de la investigación es: existe un alto grado de correlación entre el clima organizacional y gestión institucional de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno.

La investigación es de tipo descriptivo y diseño descriptivo correlacional, porque busca determinar la relación existente entre el clima organizacional y gestión institucional de las instituciones educativas de la ciudad de Puno.

Para obtener los promedios de la relación del clima organizacional y gestión institucional se aplicó la correlación por rangos de Spearman y se encontró que un nivel



de confianza del 95%, se demuestra que existe correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su vida cotidiana.

Palabras Clave: clima organizacional, gestión institucional, correlación, rangos de Spearman.



ABSTRACT

The research work entitled, “Organizational climate in the institutional management of Primary Educational Institutions No. 70003 and No. 70018 of the city of Puno; It is oriented to explain the influence that the Organizational Climate has in the Institutional Management of the Primary Educational Institutions of the city of Puno.

The definition of the research problem is: To what extent is the Organizational Climate related to the Institutional Management of Primary Educational Institutions No. 70003 and No. 70018 of the city of Puno?

The general objective of the research is to know the degree of relationship between Organizational Climate and Institutional Management in Primary Educational Institutions No. 70003 and No. 70018 of the city of Puno.

The general hypothesis of the research is: there is a high degree of correlation between the organizational climate and institutional management of Primary Educational Institutions No. 70003 and No. 70018 of the city of Puno.

The research is descriptive and correlational descriptive design, because it seeks to determine the relationship between the organizational climate and institutional management of the educational institutions of the city of Puno.

In order to obtain the averages of the relationship of the organizational climate and institutional management, the correlation by Spearman ranks was applied and it was



found that a 95% confidence level shows that there is a correlation between the organizational climate and the institutional management, considering that each Worker perceives his environment according to his personal characteristics, which are part of his daily life.

Keywords: organizational climate, institutional management, correlation, Spearman ranks.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado “CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS N° 70003 Y N° 70018 DE LA CIUDAD DE PUNO”; pretende conocer, valorar y reivindicar la importancia de una buena organización del mismo modo tomar decisiones educativas, tecnológicas y culturales sobre el desarrollo de una institución, además eso indica del olvido por las instancias e instituciones que deberían de valorar. Como consecuencia surge la problemática de la identidad cultural e histórico se caracteriza por la falta de investigación y difusión, puesto que en el campo educativo conformismo con lo investigado, sin embargo, falta mucho para llegar a formular teorías, por eso se hizo esta investigación como precedente para las posteriores investigaciones sobre este campo ya sea educativo, en ese sentido esta investigación de diseño descriptivo consta de cuatro capítulos.

El primer capítulo, comprende el planteamiento del problema de investigación, donde se considera la descripción del problema, definición del problema, justificación de la investigación, objetivos de la investigación.

El segundo capítulo, está constituido por el marco teórico integrado por los antecedentes de la investigación, el sustento teórico, glosario de términos básicos, hipótesis y el sistema de variable.



El tercer capítulo, se hace mención del diseño metodológico de la investigación el cual incluye el tipo y diseño de investigación, la población, muestra, ubicación y descripción de la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos procedimientos del experimento, el plan de tratamiento y el diseño estadístico para la prueba de hipótesis que se asume en la investigación.

En el cuarto capítulo, se refiere a la interpretación de resultados de la investigación, lo cual incluye los resultados obtenidos y la prueba de hipótesis correspondientes, conclusiones, sugerencias y bibliografías.



1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema de investigación

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, 1994, p. 36).

En el Ministerio de Educación del Perú, cuya misión es promocionar el desarrollo humano, pese a tener una misión definida, las instituciones que lo integran como direcciones regionales, unidades de desarrollo educativo, centros educativos, se basan en un mismo lineamiento planteados por él; pero sin embargo para cumplirlos no desarrollan la misma cultura y por lo tanto los climas de trabajo que poseen difieren uno del otro, como el lenguaje, los símbolos, los ritos, las creencias, los valores y doctrinas son totalmente distintas.

La investigación surge de la observación que se hizo a los docentes de las Instituciones Educativas Primarias 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya” de la ciudad de Puno; donde es muy preocupante y notable, por quienes están inmersos en el proceso educativo de estas instituciones es la falta de comprensión, coordinación y la práctica de buenas relaciones entre algunos miembros de la plana docente, directivos toda la comunidad educativa, en el cumplimiento de las actividades educativas tales como la distribución de horario escolar, elaboración de los documentos internos, reuniones entre docente, capacitaciones pedagógicas, etc., como consecuencia de este problema de tipo social, la organización, planificación y



adecuada armonía de la comunidad educativa no son favorables en las escuelas que se investigara, según versiones de los mismos docentes protagonistas que tuvieron que alcanzarnos algunas preocupaciones en este sentido. Entre algunas características del problema tenemos preocupaciones en este sentido. Entre algunas características del problema tenemos, algunos docentes no tiendan a cumplir, lo mismo ocurre de parte de las autoridades de las instituciones.

En cuanto respecta al tipo de comunicación, que entablan entre profesores y estos con las autoridades, no es la correcta. Hay casos en que algunos docentes ni siquiera se saludan, por tener problemas personales, de religión, ideología política, y otras; es decir no se da el mínimo contacto lingüístico, que vendría a ser el saludo. Este hecho hace que, durante las actividades cívicas patrióticas, los profesores que tienen problemas de comunicación con alguno de sus colegas, generalmente se excluyan de participar en estas actividades, asumen una total indiferencia.

El incipiente desarrollo del clima institucional en las institución educativa primaria dio pie a que entre los mismos trabajadores se origina una brecha, debido a que la mitad de estos forman parte del personal nombrado que a pesar de gozar con todo los beneficios dados por la ley, no se encuentran totalmente identificados con su institución; y por otro lado el grupo formado por los contratados por servicio no personales que por carecer de todos los beneficios que si poseen los nombrados, interiorizan una actitud de malestar que no se manifiesta abiertamente y que además se respalda por las mismas cláusulas del



contrato que firman, en el cual textualmente se menciona el hecho de que este personal no presentara vínculo alguno con la institución, lo que definitivamente hace que el personal no se identifique con la organización para la cual trabaja.

Analizando esta situación, vemos que está directamente relacionado con el clima organizacional de los responsables de cada órgano de la sede administrativa, sus habilidades, conocimientos y competencias que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy. El clima organizacional afecta la gestión institucional, por lo que urge encontrar soluciones a dicho problema, el cual condiciona los niveles de motivación rendimiento profesional, conocerlo significara promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, lavando el rendimiento laboral.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Definición general

Responde a la siguiente interrogante:

¿En qué medida se relaciona el clima organizacional en la gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno - 2019?

1.2.2. Limitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación tuvo las siguientes limitaciones



- En cuanto a los antecedentes si se pudo encontrar muchas tesis relacionadas a la investigación.
- Para sustentar la base teórica como corresponde, se observa la deficiencia de bibliografía, presentándose así la necesidad de buscar la información requerida de otras fuentes, como en Web grafías.

1.2.3. Delimitación del problema de investigación

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo únicamente con las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya” de la ciudad de Puno – 2019.

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

Existe un alto grado de correlación entre el clima organizacional y gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya” de la ciudad de Puno”.

1.3.2. Hipótesis específicas

- El clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya” de la ciudad de Puno” es bueno.
- La gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya” de la ciudad de Puno” es buena.



1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Esta investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar el clima organizacional en la Gestión Institucional que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y el rendimiento profesional de los directores de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno – 2019, que en los últimos años se ha visto cuestionado por los usuarios, por cuanto no se desempeña demostrando eficiencia profesional. Este diagnóstico contribuirá a optimizar la gestión institucional atendiendo a las fortalezas del recurso humano de la sede administrativa orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales que permiten crear un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar el rendimiento laboral del personal administrativo, docentes y comunidad estudiantil.

En la actualidad el estudio de investigación identificara los factores del clima organizacional que influyen en la gestión institucional de los directores de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno – 2019, teniendo en consideración la existencia de un alto porcentaje de ruptura de relaciones humanas entre personal jerárquico, especialista, personal técnico y administrativo. Lo cual repercute en el proceso de brindar una adecuada atención al usuario y comunidad estudiantil.

El resultado de esta investigación se puede sistematizar y ser incorporado al campo de la ciencia, ya que se estará demostrando la relación que existe de manera constante entre las variables clima organizacional y la gestión institucional. En la actualidad el estudio de investigación identifica los factores del Clima organizacional que influyen



en la Gestión Institucional de los directores de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno – 2019, teniendo en consideración la existencia de un alto porcentaje de ruptura de relaciones humanas entre el personal jerárquico, especialistas, personal técnico administrativo, lo cual repercute en el proceso de brindar una adecuada atención al usuario; así como, en la positiva gestión administrativo, institucional y académico; razón suficiente, por lo que, se investigara las causas e influencias que determina el éxito y/o fracaso de la gestión institucional, de tal manera alcanzar alternativas de solución y recomendaciones que posibilitan los cambios y mejoramiento de nuestra sede administrativo.

1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación existente entre el Clima Organizacional y Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno – 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar la Gestión Institucional de la Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno – 2019.
- Describir el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno – 2019.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

En la universidad nacional del altiplano y en la facultad de ciencias de la educación existen investigaciones relacionados con el clima organizacional en la gestión institucional, tales como:

PRIMERA TESIS: Título de la tesis: “**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GLORIOSO COLEGIO NACIONAL SAN CARLOS DE PUNO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL CON LOS DOCENTES – 2002**” presentado por Teófilo Rubén Villalta Melo. **OBJETIVO**

GENERAL: determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario del Glorioso Colegio Nacional San Carlos de Puno, durante el año escolar 2002. **CONCLUSIONES:**

PRIMERA: existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del Glorioso Colegio Nacional San Carlos De Puno, en el año 2002 esta afirmación es confirmada por el coeficiente de correlación establecida entre las dos variables ($r= 0,534$). De tal manera que podemos afirmar que si se mejora el clima de una organización educativa. Se mejora de forma directa la satisfacción laboral de los docentes. **SEGUNDO:** El personal docente del Colegio Glorioso Nacional San Carlos 2003 posee una actitud satisfactoria frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el docente desarrolla de su propio trabajo.



SEGUNDA TESIS: título de la tesis: “**CLIMA INSTITUCIONAL Y SUS EFECTOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS EN LOS DOCENTES DEL C.E.S. “PERÚ BIRF” DE LA CIUDAD DE AZÁNGARO. 2003**”. Tesis para optar título profesional de licenciado en educación, presentado por Raúl Chura Ayala. **OBJETIVO GENERAL:** Determinar el clima institucional y su relación en el cumplimiento de las actividades educativas de los docentes en el CES “Perú Birf” de la ciudad de Azángaro, durante el año escolar del 2003. **CONCLUSIONES: PRIMERA:** Existe correlación entre las variables investigadas, de grado moderado, ($r= 0.48$). Lo que significa, que a mayor comprensión, buenas relaciones y aplicaciones de los principios de RR.HH, mayor será el cumplimiento con las diversas actividades educativas de los profesores del centro educativo secundario “Perú Birf”. **SEGUNDA:** La aplicación de los principios de un adecuado clima institucional es: 4 docentes si aplican siempre que representa 17%, 8 educadores a veces aplican que es 33%, existen 12 profesores que no aplican que es 50% del total de docentes investigados.

TERCERA TESIS: título de la tesis “**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL – 2005**”, presentado por Sánchez Soto, Juan. **CONCLUSIONES:** Concluye verificando las correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, potencializando el recurso humano.



CUARTA TESIS: título de tesis “**APLICACIÓN DE LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONAL – 2007**”, presentado por Flores Jaime. J.
CONCLUSIONES: En el que afirma que para alcanzar el potencial productivo y creativo de una empresa se debe dar un mejoramiento continuo del ambiente sin descuidar el recurso humano. Se recomienda establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional; enfatizando en el desarrollo organizacional y conformación de equipos de trabajo.

En el proyecto de investigación se diferencia en el clima organizacional de todo lo que laboran en sus centros educativos y la gestión institucional de las instituciones educativas secundarias del distrito de Juli.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por el medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si este debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones



subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que el mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (Chiavenato, Sacristán, & Roa, 2011) encontró lo siguiente:

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organización al involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

“El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a



su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”. (Rojas, 2005).

Se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que la organización.

“El ambiente organizacional, a veces llamada atmosfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros” (Schein, 1988). “El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. (RODRIGUEZ & José, 1997).

“Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. (Dessler. 1993).

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en estructura organizacional que se expresa por



variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Juan Manuel ÁLVAREZ MÉNDEZ & Manuel, 2001).

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y está determinada su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía una organización a otra.

2.2.2. Características del clima organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional:

Hodgetts, (1994) anota las siguientes:



- Es externo al individuo.
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

(RODRIGUEZ & José, 1997) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una institución.
- El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas tengan del clima organizacional.

Caligiore (2003) encontró lo siguiente: Para tal efecto partiendo de la premisa del rol fundamental que compete al directivo de una entidad o de un área, quien, mediante un adecuado y eficiente desempeño de sus roles en términos de una buena motivación, buen diseño organizacional y una sana cultura organizacional, puedo garantizar un clima favorable tanto para las personas como para la institución en su integridad.



1) Motivación laboral

Para (Carrillo, 2000), con quien estamos de acuerdo, la motivación se puede definir desde dos puntos de vista;

a) Desde el punto de vista del trabajador: es el impulso interno que le lleva a actuar para satisfacer sus necesidades o conseguir determinados objetivos.

Los motivos internos son las necesidades, puede ser en forma de tensión o impulso psicológico o fisiológico persistente que conlleva al individuo a una forma de conducta o actitud respecto de su trabajador.

b) Desde el punto de vista de la institución: es la habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo de la mejor forma posible.

Es un proceso de influencia positiva de la autoridad sobre el trabajador para que ejecute su labor de la mejor forma posible y alcance resultados satisfactorios en el puesto o cargo que se le asigne. Constituye una de las funciones principales de la autoridad durante el proceso de dirección de la institución educativa. Para este efecto la autoridad debe poseer habilidades especiales para motivar y debe conocer y manejar teorías de la motivación.

Chiavenato (1999) encontró lo siguiente: El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior



estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad, si esta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una sobrecarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior (p. 148)

Cuando no se satisface y no se descarga la tensión debido a las barreras u obstáculos que pueden presentarse, viene la frustración que puede manifestarse de diversas formas. Entre algunas formas de expresión de la frustración se destacan las alteraciones del comportamiento, la agresividad, las reacciones emocionales y la apatía. Pero la frustración se puede evitar con la compensación o la transferencia. Según Chiavenato la compensación consiste en sustituir el factor requerido con otro que evite la frustración.

2.2.3. Diseño organizacional

El diseño organizacional se refiere a la actividad racional y sistemática de determinar, en función del diagnóstico situacional, la estructura que le corresponde a una institución (de cuantos departamentos debe estar constituida). Es la actividad de configurar una nueva estructura debido a que la anterior no responde a las nuevas condiciones de funcionamiento. Se pueden identificar factores internos y externos que conlleven al cambio estructural de la organización.



(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) nos indica: El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen todas, una larga tradición en la historia de la administración. Debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. (p. 355)

“El diseño de una organización es una de las prioridades de la administración, debido a que la estructura organizacional ayuda a conseguir los objetivos en tres aspectos principales”. (Child, 1997).

Aspectos principales:

- a) **Estructura Básica:** Contribuye la implementación exitosa de planes para la asignación de personas y recursos en las diversas tareas que deben ejecutarse, y proporciona mecanismos para continuarlas. La estructura básica toma la forma de descripciones de cargos, organigramas, constitución de consejos y comités, etc.
- b) **Mecanismos de operación:** indican con claridad a los miembros de una organización que se separa de ellos, mediante procedimientos de trabajo, estándares de desempeño, sistema de evaluación y de recompensas, programas y sistemas de comunicación.



- c) **Mecanismo de decisión:** permiten alimentar el proceso de toma de decisiones y sus requisitos de procesamiento de información. Estos mecanismos abarcan coordinación para obtener información del medio externo, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de quienes tomas las decisiones.

2.2.4. Cultura de organización

(Robbins, 2005) sostienen; en el proceso de la administración educativa es necesario considerar la personalidad de la institución educativa. Esta personalidad viene hacer su cultura. Nosotros concebimos la cultura organizacional como el conjunto de normas, procedimientos, ritos, ceremonias, costumbres y formas de lenguaje comunicacional que se practican dentro de la institución laboral y que no están establecidos formalmente. Esta cultura concebida así, condiciona las decisiones de los integrantes de la institución, de ahí su importancia en el que hacer de la gestión educativa.

“La cultura de la organización es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 51-52)

Los administradores pueden intervenir en la cultura de la organización con el fin de convertirla en una herramienta a favor del logro de los objetivos y metas institucionales.



Los administradores pueden intervenir en la cultura de la organización con el fin de convertirla en una herramienta a favor del logro de los objetivos y metas institucionales.

(Hitt & Choy, 2006), quien utiliza el término cultura organizacional, existen tres estrategias claves para dirigir la cultura organizacional estos son:

- a) **La selección:** consiste en seleccionar a los mejores trabajadores que expresen la visión y misión institucional para que asuman responsabilidades de dirección en los órganos de gestión.
- b) **La socialización:** consiste en el fomento de los valores culturales deseados, es decir, los valores culturales se deben socializar para lograr una cultura fuerte. Esto es obligatorio especialmente para el personal nuevo.
- c) **La evaluación del desempeño:** se debe evaluar el desempeño de los trabajadores en función de los valores culturales que se desean.

Por ejemplo, a la IES “las mercedes” le interesa que sus profesores enseñen bien, pero al momento de evaluarlos solo se considera la puntualidad, lo que es un error en la evaluación del desempeño laboral.

2.2.5. Gestión institucional

La gestión institucional se ocupa de la marcha de la organización educativa como totalidad, siendo su cometido principal el logro de los objetivos educativos al final de un determinado periodo. Quien asume la gestión institucional debe pensar sistemáticamente, buscándose la sinergia y el holismo institucional, mediante la planificación, organización, dirección y control (proceso de la gestión educativa). También es responsabilidad del director. Su



ejecución debe conllevar al logro de los objetivos y metas institucionales al término de un periodo educativo. Para realizar una gestión institucional exitosa el director debe ejercer su habilidad conceptual y manejar técnicas de coordinación a través de la comunicación.

Para comprender de manera integral y se organice el proceso de gestión institucional, es necesario identificar, sistematizar e interpretar cada uno de los conceptos básicos, realizando las distinciones correspondientes.

En tal sentido gestión, semánticamente es la administración, orientación o conducción de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo. Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines). En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar). Tiene la responsabilidad de conducir los sistemas administrativos de planificación, presupuesto, racionalización y estadística, así como de las APAFAS y los procesos del sistema de información. Organizar, dirigir y evaluar los aspectos de gestión. (Manual de gestión para directores).

2.2.6. Proceso de la gestión educativa

1) PLANIFICACIÓN

La planificación es el primer proceso de la administración educativa y tiene mucha importancia porque determina el derrotero que seguirá la institución. De la calidad de la planificación depende que la institución funcione



adecuadamente. Además, la planificación es la base de los procesos siguientes de la administración educativa. En esta fase el director con su equipo decide que hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica de acuerdo a la misión y visión del proyecto educativo institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: que debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, como lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, que requerimos para lograr lo que nos proponemos, que obstáculos tenemos que vencer., después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Stoner et al., 1996), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es, “un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación.

“Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles”. (Hasenfeld, 2009).

(Ander-Egg, 2003) encontró lo siguiente:

Planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida



como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (p. 27-28).

(Ballou & Lemus, 1991) expresa:

La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado.

La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos. (p. 57). También podemos considerar diferentes tipos de la planificación nos permite hablar de:

a) **La planificación estratégica**, preocupa fundamentalmente de la especificación mediante objetivos de las políticas ya definidas.

Cuando se habla de administración educativa en el nivel básico (colegio o escuela), la estrategia es la determinación, de acuerdo a las condiciones de la institución educativa, del conjunto de objetivos y metas propuestos para largo plazo (5 a 10 años aprox.); además es la determinación de las actividades correspondientes, de los recursos materiales que serán necesarios, de las fuentes de financiamiento, del tipo de recurso humanos y la temporización de las actividades para alcanzar los objetivos. En este tipo de planificación no se asigna recursos, ni se elabora el presupuesto no mucho menos se asigna el personal, solo se determina la naturaleza de los recursos que se



necesitan. Se trata de la planeación estratégica y correspondiente al nivel institucional.

La planificación estratégica es el proceso de toma de decisiones acerca de qué objetivos se van a lograr en el largo plazo, realizando qué actividades, con qué recursos materiales, con qué dinero (fuentes) y con qué tipo de personas (determinación del perfil). El resultado de esta planeación se expresa en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Curricular de la Institución (PCI)

Son los instrumentos de la gestión institucional, y como se ve, es el resultado de la planificación estratégica.

Las características principales de la planificación estratégica, relacionada con la gestión institucional son:

- Se determina, según las condiciones de la I.E., los objetivos y metas de largo plazo. Estos objetivos y metas deben ser de tipo educativo, es decir, deben ser para lograr la calidad educativa en función de los intereses derechos de la población.
- Los objetivos y metas expresan la visión compartida de la institución educativa (son objetivos y metas generales), es decir los objetivos no se refieren a los órganos ni a las jefaturas. Si no a la institución como una totalidad articulada y dinámica (son objetivos del bosque educacional y no de los árboles).



- La gestión institucional implica realizar una planificación estratégica que corresponde a la demanda de la sociedad en cuanto a la mejor educación las autoridades deben gestionar una adecuada educación buscando la activa participación de la sociedad porque a ella se debe y a ella debe responder.
- b) **La planificación operativa**, aplicable a situaciones concretas y dirigidas a desarrollar actuaciones.

En el caso de una institución educativa la planeación operativa consiste en el diseño y elaboración de los instrumentos de gestión operativa de carácter institucional como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Presupuesto Institucional Anual (PIA), los Proyectos de Innovación Anual (PIA), los Proyectos de Innovación Pedagógica (PIP), el Reglamento Interno (RI) y el Manual de Organización y Funciones (MOF). Además, durante la planeación operativo se debe diseñar y elaborar los instrumentos de gestión operativa de carácter eminentemente pedagógico como las programaciones curriculares anuales (PCA) y las actividades de aprendizaje significativa (AAS).

La planeación operativa permite la determinación de objetivos y metas de corto plazo, por tanto, los planes y proyectos se ejecutan al cabo de un mes o al cabo de un año o dos en algunos casos. La planeación en este nivel exige la apuesta en práctica de conocimientos especializados en las materias a ejecutarse, por tanto, es un asunto de carácter



eminentemente técnico. Por ejemplo, a nivel de una entidad educativa, el profesor de aulas, al elaborar su programación curricular, aplica sus conocimientos de la especialidad profesional.

Las características principales de la planificación operativa que están relacionadas con la gestión institucional son:

- Los objetivos y metas deben ser concretos y deben referirse a cada área curricular en el caso que se quiera ejecutar el PCI. En el caso que quiera ejecutar el PEI, Los objetivos y metas también deben ser concretos y específicos. Es decir, los objetivos se deben referir a las áreas curriculares, a los órganos y a las jefaturas.
- Corresponde al nivel operativo y, por tanto, son los supervisores (asesores de áreas) y los profesores quienes deben promover su determinación y su consecución a través de habilidades técnicas, fundamentalmente; pero aparte de agilidades técnicas, los supervisores necesitan de habilidades humanas (capacidades comunicativas de relaciones humanas).
- La planificación operativa es eminentemente una actividad interna.

La planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones. Por el contrario, las planificaciones tácticas y operativas son a mediano y corto plazo y en ellas cabe una mayor especificación de las actuaciones.



Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

- a) **Un diagnóstico de su realidad:** Implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- b) **La fijación de metas:** Son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.
- c) **Las líneas de acción:** Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.
- d) **Los recursos:** Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

2) ORGANIZACIÓN

La organización la ubicamos como el segundo pasó dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje. La



Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el pacto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Un concepto sobre el tema, nos lo da Geoge Terry, cuando nos dice que: la palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización dentro del proceso de E – A, busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

También podemos usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad de los usos de los recursos académicos y materiales. No obstante, lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.



PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. **Propósito:** Los logros u objetivos a conseguir.
2. **Causa:** Área de mando.
3. **Estructura:** Autoridades, actividades departamentalizadas.
4. **Proceso:** Efectividad, certidumbre y seriedad.

La organización como proceso implica un conjunto de etapas o pasos que necesariamente deben cumplirse; son los pasos que se realizan inmediatamente después de la planificación.

(Matas, 1999) consideran como partes secuenciales del proceso de la organización, las siguientes etapas:

- a) **Identificación y determinación del trabajo:** Antes de ordenar o agrupar las actividades es necesario identificar y determinar los trabajos que en el año educativo se deben realizar. Estas actividades o trabajos ya fueron decididos durante la planificación educativa, proceso que antecede a la organización. Las actividades que se deben identificar son de tipo extracurricular. Dado que la organización es un proceso simultáneo con el proceso de planificación, se asume que ya identificaron y se tiene claro que es lo que nos proponemos hacer durante el año.

Se señalan las actividades que son precisos cumplir. Ejemplo: Organizar y poner en funcionamiento la biblioteca del aula.



- b) División y descripción del trabajo:** Según la naturaleza del trabajo se divide en forma sencilla y práctica, se agrupan tareas homogéneas y se describe el trabajo mediante normas.

Es una función del proceso de la organización educativa que consiste en agrupar actividades similares en grupos de tareas concretas. Toda división del trabajo debe responder a los objetivos y metas que se quieren alcanzar en un determinado periodo educativo.

- c) Determinación de la estructura institucional:** la división de trabajo da lugar a la determinación de su estructura correspondiente.

Un conjunto de actividades o tareas similares da lugar a un órgano o departamento y, de esta manera, el conjunto total de departamentos u órganos da lugar a la configuración de la estructura de la institución, es decir, configuran el tipo de organización que es. Por tanto, la determinación de la estructura institucional es la actividad de hacer corresponder la división del trabajo con su respectiva estructura.

Una estructura organizacional es el conjunto de órganos o departamentos que conforman la institución; por eso sostenemos que la estructura es el esqueleto institucional que refleja la división racional y sistemática del trabajo con su respectiva estructura.

Una estructura organizacional es el conjunto de órganos o departamentos que conforman la institución; por eso sostenemos que la



estructura es el esqueleto institucional que refleja la división racional y sistemática del trabajo. La estructura determina el tipo de organización que caracteriza a una institución educativa. Desde el punto de vista de su estructura.

“Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamientos deben sujetarse todos los miembros”. (Chiavenato, 1999, p. 252).

- d) Determinación de la jerarquía y de los canales de coordinación:** con la finalidad de que se ejerce la autoridad en forma adecuada, es necesario establecer la jerarquía institucional y los canales de comunicación, ninguna entidad funciona adecuadamente sin una jerarquía a través de la que se pueda ejercer la autoridad, es decir, tiene que haber una cadena de mando por donde fluyan las decisiones de la autoridad. Si todos tuviesen el mismo rango o jerarquía administrativa, ¿Quién haría caso a quien o quien mandaría a quién?; sería un caos que devendría en una acefalia institucional. Cada quien haría lo que su parecer le señalaría. Una organización sin jerarquía no funciona y se extingue tarde o temprano.
- e) Delegación de autoridad:** la delegación, es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que este desempeñe funciones en representación de quien las delega.



(Terry & Rue, 1987) encontró lo siguiente: La delegación de autoridad se da durante el proceso de la organización educativa y no durante el proceso de dirección como la mayoría de los autores plantean erróneamente. Más bien, las delegaciones momentáneas durante la ejecución de las actividades, con administradores definidos, si corresponde al proceso de dirección. Se trata de las delegaciones durante la ejecución de los planes y proyectos, es decir, durante las labores educativas. (p. 127).

- f) **Asignación del personal:** se designan o ubican personas en atención a sus aptitudes, experiencias y especialidades. Tiene que ver con la dotación del recurso humano que se requiere para la ejecución de las actividades dentro de cada área, departamento u órgano y, por tanto, dentro de cada puesto o plaza de trabajo, todo jefe requiere de un personal que, bajo su mando, que ejecute las tareas respectivas previstas en los planes y proyectos.

3) DIRECCIÓN

La función administrativa de dirigir consiste en la actividad racional de guiar la ejecución de los planes y proyectos, según el marco normativo vigente, para lograr los objetivos previstos.

(Carlos & Acero, n.d.). Este proceso de guiar se realiza ejerciéndose la autoridad para coordinar los recursos, los elementos y las funciones previstas. Durante este proceso de coordinar se debe motivar, fomentar buenas relaciones humanas para el buen clima institucional, se debe ejercer



liderazgo, se debe supervisar y monitorear para que los miembros de la institución ejecuten sus tareas asignadas de la mejor forma posible.

a) **LIDERAZGO:** es un proceso de interacción social y por tanto de influencia de una persona (líder) sobre un conjunto de personas (seguidores). Como proceso tiene su objeto de acción en el grupo humano que trabaja en una entidad educativa a quienes se les debe movilizar para que cumplan sus funciones de la mejor forma posible por medios no coercitivos.

b) **MOTIVACIÓN:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

c) **RELACIONES HUMANAS:** Durante el proceso de coordinación, a través de la comunicación, no solo se requiere ejercer el liderazgo, sino que se requiere de la práctica de las buenas relaciones humanas con el fin de fomentar el buen clima institucional que es indispensable para la moral de los trabajadores y la unidad institucional.

4) CONTROL

El control educativo como proceso tiene directa relación con la planificación en la medida en que la planificación determina los criterios e indicadores del



control educativo. Tiene relación, por otro lado, con el proceso de organización en la medida en que durante la organización se determinan quienes son responsables de la tarea de ejecutar el control en función de los parámetros establecidos. Ahí radica el enfoque sistemático de la administración en cuanto se refiere a la relación entre sus funciones o procesos.

a) **Supervisión:** La supervisión es un proceso concreto y dinámico del proceso de control en educación, cuyo objeto de acción es de carácter técnico – pedagógico. Su campo de acción es proceso de aprendizaje y enseñanza. La actividad básica del proceso de la supervisión es la vigilancia que consiste en la acción de ver desde arriba la ejecución de las actividades educativas. Quien supervisa vigila la ejecución de las actividades educativas.

b) **Monitoreo:** Es una actividad de asesoramiento especializado que tiene como objeto el seguimiento de la ejecución de un plan o proyecto curricular concreto o específico. Monitorear significa hacer el seguimiento técnico; pedagógico al docente durante su labor educativa para asesoramiento directamente.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está



relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

- **MOTIVACIÓN LABORAL:** Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Además, está influenciada directamente por vario factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc.
- **DISEÑO ORGANIZACIONAL:** Es un proceso en el cual los directores u gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmiten a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella.
- **GESTIÓN:** Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organizar, planificar, dirección y control.
- **GESTIÓN INSTITUCIONAL:** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras



instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

- **PLANIFICACIÓN:** Es el proceso racional y sistemático de toma de decisiones acerca de lo que se quiere hacer en la institución educativa durante un tiempo determinado.
- **ORGANIZACIÓN:** Es el proceso de disponer los recursos, funciones y elementos dentro de la estructura institucional, según los principios de orden y racionalidad.
- **DIRECCIÓN:** Es un proceso Racional sistemático de ejercicio de autoridad para coordinar, según los planes y proyectos previstos, los recurso materiales y económicos, los esfuerzos de los trabajadores, los elementos y procesos.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La población y la muestra estudiada en el presente trabajo de investigación, pertenecen a las Instituciones Educativas Primarias N° 70005 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya” de la Provincia y Distrito de Puno.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio de investigación tuvo lugar en los meses de marzo, abril, mayo y junio en las IEP N° 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” ubicado en el Jr. Ricardo Palma N° 215 de la ciudad de Puno y N° 70018 “San José de Huaraya” de la ciudad de Puno.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.3.1. Población

La población de estudio del presente trabajo de investigación estuvo constituida por la totalidad de docentes de la Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, zona urbana en el año 2019; el número de docentes se puede visualizar en la siguiente tabla.



Tabla 1

Población docente de las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

GRADO	IEP N 70003		IEP N 70018		TOTAL	
	VARONES	MUJERES	VARONES	MUJERES	VARONES	MUJERES
Primero	3	1	0	1	3	2
Segundo	2	1	1	0	3	1
Tercero	2	1	0	1	2	2
Cuarto	2	1	1	0	3	1
Quinto	2	1	0	1	2	2
Sexto	2	1	0	1	2	2
TOTAL	13	6	2	4	15	10

Fuente: Reporte de personal Docente (Dirección)

3.3.2. Muestra

La muestra por oportunidad, casos que de manera formula se presentan ante el investigador, justo cuando este los necesite. O bien, individuos que requerimos y que se reúnan por algún motivo ajeno a la investigadora. Lo que nos proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos (Sampieri, 2010).

Estuvo conformada por los 25 profesores de las diversas secciones, que fueron seleccionado por muestreo no probabilístico (Carrasco, 2009, p. 243), específicamente se utilizó las muestras intencionadas o por conveniencia, seleccionadas por la investigadora según su propio criterio, sin ninguna regla estadística. Es decir, para este estudio se trabajó con toda la población.

3.4. DISEÑO ESTADÍSTICO

3.4.1. Tipo de investigación

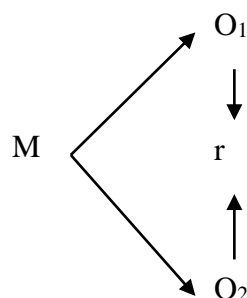
El trabajo de investigación pertenece al tipo de investigación descriptivo.

Como refiere Hernández (2006). Descriptivo es: describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan.

Los estudios descriptivos se seleccionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

3.4.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptivo correlacional, porque se relacionarán las variables. Este diseño busca determinar el grado de intensidad existente de dos o más variables, o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados. Además, busca describir las variables y la relación existente entre ellas, este diseño se le representa gráficamente del siguiente modo:



Donde:

M: Muestra

O₁: Observación de la primera variable atributiva



O₂: Observación de la segunda variable atributiva.

r: Correlación entre variables

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

“Un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”, (Sampieri, 2010).

“Los instrumentos para recabar información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes”, (Munch, 2005).

En el presente trabajo de investigación la recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

3.5.1. Técnica:

“La encuesta es una técnica muy utilizada en la investigación educativa. Es un medio adecuado para obtener datos o informaciones que solo pueden aportar los sujetos acerca de un determinado problema. Por nuestra parte consideramos que el instrumento propio de la encuesta es el cuestionario”, (Encinas, 1987, p. 122).

3.5.2. Instrumento:

El cuestionario, como instrumento de la encuesta es una lista de preguntas que se proponen con un determinado fin, cuyos ítems se estructuran de acuerdo a los indicadores del sistema de variables. Lo que nos permitirá averiguar todos los datos necesarios referentes a las relaciones interpersonales de los directores y docentes investigados.

GUÍA DE CUESTIONARIO

Consistió en un conjunto de preguntas cuidadosamente preparadas, para medir el clima organizacional en función a las dimensiones: Motivación laboral, Diseño organizacional y Cultura organizacional; y otro conjunto de preguntas para medir la Gestión institucional en base a las dimensiones: Planificación, Organización, Dirección y Control. Los baremos de corrección y puntuación para la interpretación de las variables en estudio, elaborados para el presente trabajo de investigación, se muestran en los siguientes cuadros:

Tabla 2

Baremo de corrección

Alternativas de Respuestas	Valor
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Baremo para medir el Clima Organizacional por dimensiones

PUNTAJE	MOTIVACIÓN	DISEÑO	CULTURA	CATEGORÍA
	LABORAL	ORGANIZACIONAL	ORGANIZACIONAL	
73 – 85	10	36 – 40	31 – 35	Muy Bueno(a)
59 – 72	8 – 9	29 – 35	25 – 30	Bueno(a)
45 – 58	6 – 7	22 – 28	19 – 24	Regular
31 – 44	4 – 5	15 – 21	13 – 18	Malo(a)
17 – 30	2 – 3	8 – 14	7 – 12	Muy Malo(a)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Baremo para medir la Gestión Institucional por dimensiones

PUNTAJE	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	CATEGORÍA
78 – 90	18 – 20	26 – 30	26 – 30	10	Muy Buena(o)
63 – 77	15 – 17	21 – 25	21 – 25	8 – 9	Buena(o)
48 – 62	12 – 14	16 – 20	16 – 20	6 – 7	Regular
33 – 47	8 – 11	11 – 15	11 – 15	4 – 5	Mala(o)
18 – 32	4 – 7	6 – 10	6 – 10	2 – 3	Muy Mala(o)

Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Validación de instrumentos y su confiabilidad

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (Sampieri y otros, 2003).

La validación se realizó mediante un juicio de expertos, es decir con una Dra. Zaida Esther Callata Gallegos y Dra. Danitza Para este efecto se utilizó una ficha de validación por juicio de expertos, (anexo). Además, la ficha elaborada por la investigadora, teniendo la referencia del diseño del texto; el MAPIC en la metodología de investigación”, (p. 333) cuyo autor es F. Charaja C. (2011).

3.6. PROCEDIMIENTO

La presente investigación se realizó tomando en cuenta el proceso de la investigación científica y con cabal cumplimiento de formalidad y disposición de las Instituciones Educativas Primarias de Puno, involucradas en la investigación, así como con los docentes de la institución, para aplicar los instrumentos elaborados referidos a clima organizacional y gestión institucional.

La recolección de los datos se realizó con la autorización del director(a) de la institución educativa; para ellos se tomó como fecha estratégica al finalizar las practicas.

3.7. VARIABLES

Tabla 5

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Clima Organizacional	MOTIVACIÓN LABORAL	- Interna (del trabajador)	
		- Externa (de la institución)	
	DISEÑO ORGANIZACIONAL	- Estructura básica.	- Muy
		- Mecanismos de operación	Bueno(a)
		- Mecanismo de decisión	- Bueno(a)
	CULTURA DE ORGANIZACIÓN	- Selección	- Regular
		- Socialización	- Malo(a)
		- Evaluación de desempeño	
	Gestión Institucional	PLANIFICACIÓN	- Estrategia
- Operativa			
- Identificación y determinación del trabajo.			
ORGANIZACIÓN		- División del trabajo.	
		- Determinación de la jerárquica y de los canales de coordinación.	- Muy
		- Delegación de Autoridad.	Bueno(a)
		- Asignación del personal.	- Bueno(a)
DIRECCIÓN		- Liderazgo	- Regular
		- Motivación	- Malo(a)
		- relaciones humanas	
CONTROL		- Supervisión	
		- Monitoreo	

3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos fueron vaciados y procesados en el Paquete Estadístico SPSS versión 25. Para el análisis de los datos se utilizó de la estadística descriptiva, a través de tablas de contingencia o cruzadas, que muestran frecuencias y porcentajes, acompañado de gráficos estadísticos.

VARIABLES A ANALIZAR

Identificación de valores de la variable **Independiente**

Variable independiente: Clima Organizacional

Identificación de valores de la variable **dependiente**

Variable dependiente: Gestión Institucional

a) COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para probar las hipótesis del presente trabajo de investigación se utilizó la estadística inferencial, la misma que se validó utilizando la prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación de rangos de Spearman, por tratarse de la relación entre variables cualitativas agrupadas en distintas categorías o clases.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (**r de Pearson**)

El coeficiente de correlación de Pearson es una medida lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas y continuas. (Elorza, H., & Medina Sandoval, 1999)

Suponiendo que se están estudiando dos variables aleatorias X y Y sobre una población; el coeficiente de correlación de Pearson se simboliza con la letra $\rho_{X,Y}$, siendo la expresión que nos permite calcularlo

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y}$$

Donde:

$\sigma_X \sigma_Y$ es la covarianza de (X; Y)

σ_X es la desviación estándar de la variable X

σ_Y es la desviación estándar de la variable Y

De manera análoga podemos calcular este coeficiente sobre un estadístico muestral, denotado como $r_{X,Y}$ (Anderson, Sweeney, Williams, & Roa, 2001)

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{(n-1) s_x s_y} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

El coeficiente de correlación de Pearson puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación (Anderson et al., 2001). La interpretación de los valores se ha expresado por diversos autores en

escalas, siendo una de las más utilizadas la que se presenta a continuación (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998)

Tabla 6

Grado de relación según el coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa fuerte
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva fuerte
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia basada en (Sampieri et al., 1998)

VALOR p DE SIGNIFICACIÓN DE r_s

Es necesario tener en consideración la significancia del valor de r_s , dada por el valor de p que lo acompaña. Cuando el valor de p es menor que 0.05, se puede concluir que la correlación es significativa, lo que indica una relación real, no debida al azar.

HIPÓTESIS

H_0 : No hay asociación entre las variables A|B (Las variables son independientes)

H_1 : Si hay asociación entre las variables A|B (Las variables no son independientes)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En el presente capítulo damos a conocer los resultados de la investigación, obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos con la finalidad de determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019.

Para determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Gestión Institucional en la Institución Educativa empleamos las dimensiones e ítems de nuestros instrumentos de recolección de datos y la operacionalización de variables, además de los baremos elaborados utilizando el criterio de equiparación, los resultados se muestran en las siguientes tablas y gráficos.

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo para la variable clima organizacional y sus dimensiones

Tabla 7

Clima organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

CLIMA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	3	12%
Bueno	12	48%
Muy Bueno	10	40%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

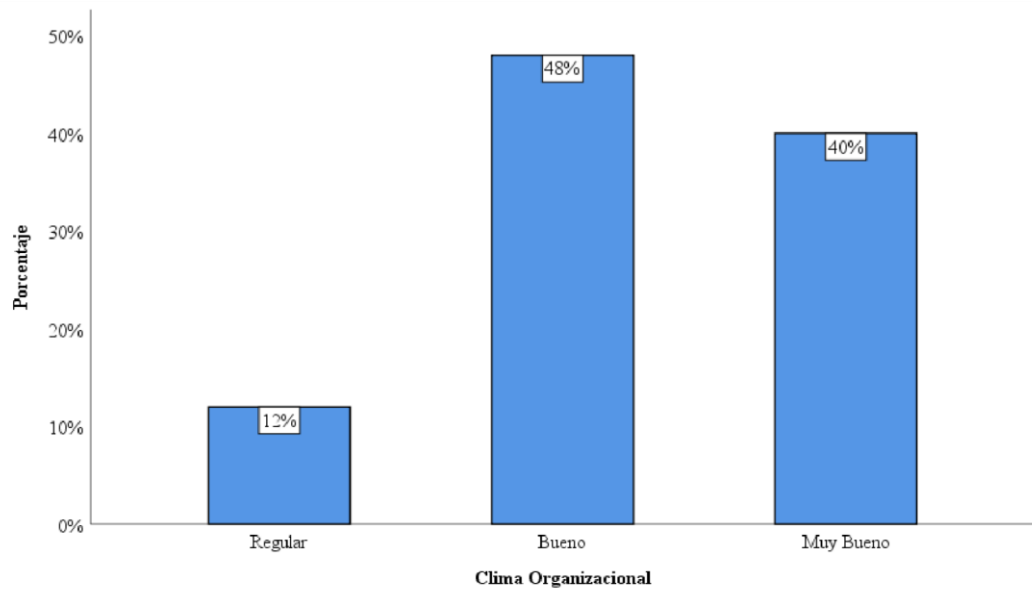


Figura 1. Clima organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la variable Clima Organizacional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:

Ningún docente manifestó que el clima organizacional en su Institución Educativa es **Malo**, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 12% de un total de 25 docentes, manifestaron que el clima organizacional es **Regular**, mientras que la mayoría, es decir el 48% indican que el clima organizacional en su Institución Educativa es **Bueno**, seguido de un 40% del total que indicaron que el clima organizacional es **Muy Bueno**.

Esto demuestra a nivel descriptivo que el **Clima organizacional** en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es **Bueno** respaldado por el mayor porcentaje (48% del total).

ANÁLISIS PARA LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN LABORAL

Tabla 8

Motivación laboral en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

MOTIVACIÓN LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	4	16%
Bueno	17	68%
Muy bueno	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

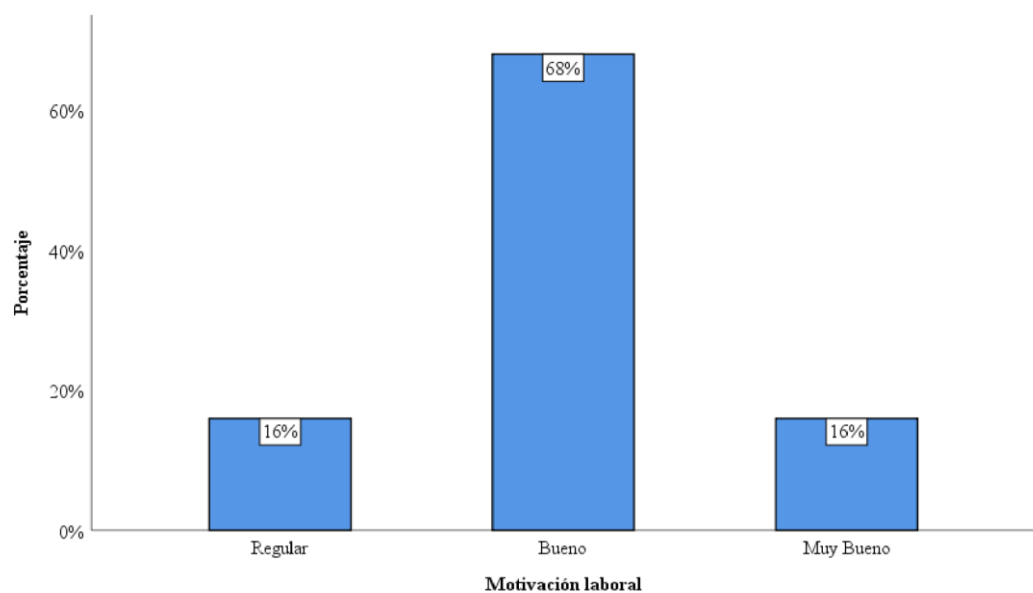


Figura 2. Motivación laboral en las IEP N° 70003 N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la dimensión *Motivación Laboral* de la variable Clima Organizacional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los



docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:

Ningún docente manifestó que la motivación laboral en su Institución Educativa es *Muy Mala o Mala*, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 16% de un total de 25 docentes, manifestaron que la motivación laboral es *Regular*, mientras que la mayoría, es decir el 68% indican que la motivación laboral en su Institución Educativa es *Buena*, seguido de un 16% del total que indicaron que la motivación laboral es *Muy Buena*.

Esto demuestra a nivel descriptivo que la *motivación laboral* en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es *Buena* respaldado por el mayor porcentaje (68% del total).

Este resultado nos muestra según la motivación laboral para (carrillo, 2000), en donde uno de sus puntos de vista indica que la habilidad para que los trabajadores quieran hacer el trabajo de la mejor forma posible es un proceso de influencia positiva de la autoridad sobre el trabajador.

Eso nos sugiere que los directores de las dos instituciones en cuanto a la motivación laboral constituyen funciones principales durante el proceso de dirección y manejan teorías de la motivación, por ende, según lo encuestado demuestran que existe una buena motivación laboral en ambas instituciones.

Tabla 9

Diseño Organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

DISEÑO ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	4	16%
Bueno	11	44%
Muy bueno	10	40%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

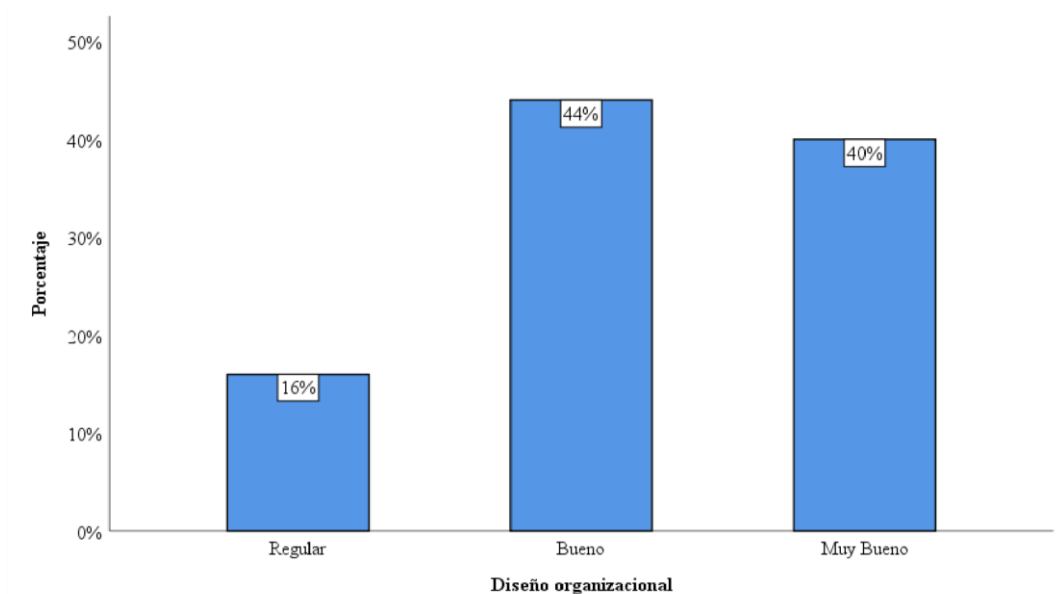


Figura 3. Diseño Organizacional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la dimensión *Diseño Organizacional* de la variable Clima Organizacional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:



Ningún docente manifestó que el diseño organizacional en su Institución Educativa es *Muy Malo o Malo*, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 16% de un total de 25 docentes, manifestaron que el diseño organizacional es *Regular*, mientras que la mayoría, es decir el 44% indican que el diseño organizacional en su Institución Educativa es *Bueno*, seguido de un 40% del total que indicaron que el diseño organizacional es *Muy Bueno*.

Esto demuestra a nivel descriptivo que el *diseño organizacional* en la Institución Educativa N° 70003 de Puno es *Bueno* respaldado por el mayor porcentaje (48% del total).

Según (stoner, freeman, & Gilbert, 1996) nos indica que el diseño de una organización es una de las prioridades de la administración, debido a que la estructura organizacional ayuda a conseguir los objetivos en estructura básica, mecanismos de operación, mecanismos de decisión.

Estos aspectos que nos puede dar evidencias de la clase de Clima Organizacional que poseen dichas Instituciones Educativas Primarias es buena, la estabilidad laboral es un aspecto de mayor preocupación por parte de los docentes específicamente los docentes contratados, quienes se ven presionados por los directivos de dichas instituciones.

Tabla 10

Cultura de Organización en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

CULTURA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	5	20%
Bueno	11	44%
Muy bueno	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

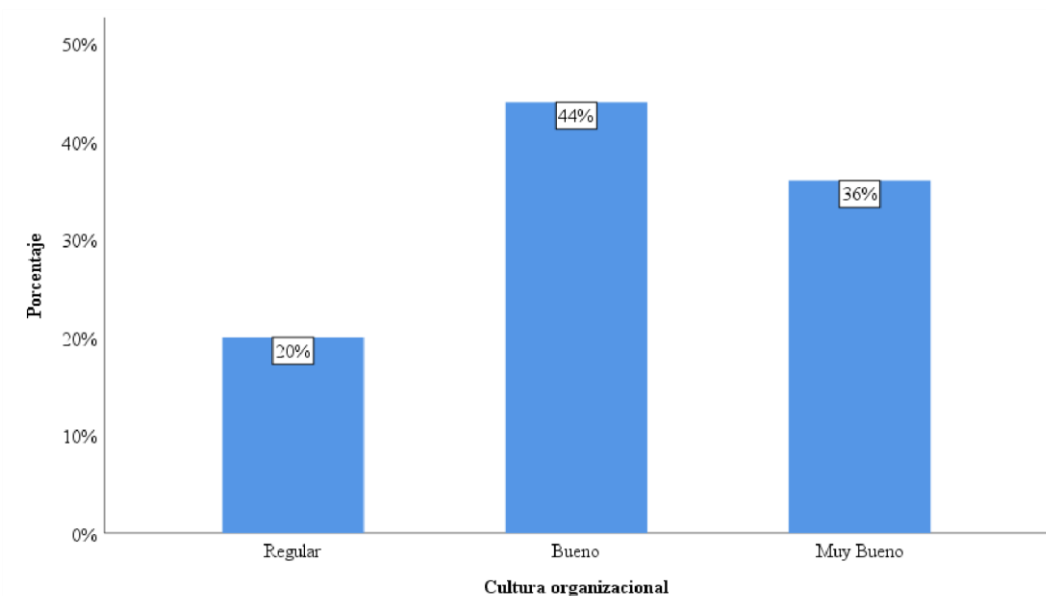


Figura 4. Cultura de Organización en la IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la dimensión *Cultura de Organización* de la variable Clima Organizacional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:



Ningún docente manifestó que la cultura de organización en su Institución Educativa es *Muy Mala o Mala*, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 20% de un total de 25 docentes, manifestaron que la cultura de organización es *Regular*, mientras que la mayoría, es decir el 44% indican que la cultura de organización en su Institución Educativa es *Buena*, seguido de un 36% del total que indicaron que la cultura de organización es *Muy Buena*.

Esto demuestra a nivel descriptivo que la *cultura de organización* en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es *Buena* respaldado por el mayor porcentaje (44% del total).

La cultura organizacional sostiene el proceso de administración educativa considerando el conjunto de normas, procedimientos con el fin de convertirla una herramienta a favor del logro de los objetivos y metas institucionales, según los resultados la cultura organizacional por ende tiene relación con los resultados obtenidos en ambas instituciones.

4.1.2. Resultados a nivel descriptivo para la variable gestión institucional y sus dimensiones

Tabla 11

Gestión institucional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

GESTIÓN INSTITUCIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	2	8%
Regular	6	24%
Buena	11	44%
Muy Buena	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

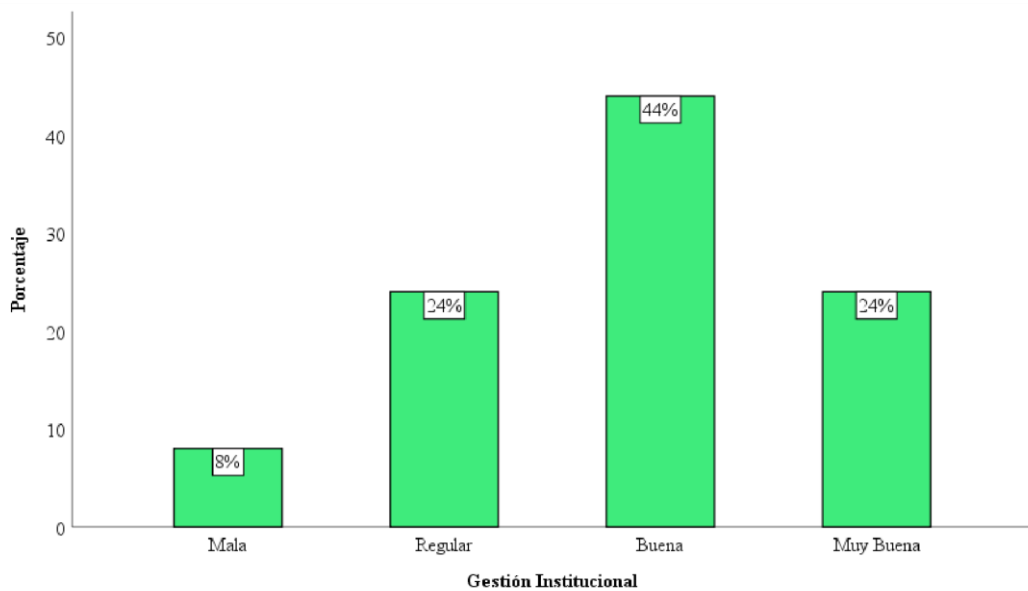


Figura 5. Gestión institucional en las IEP N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la variable Gestión Institucional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:

Ningún docente manifestó que la gestión institucional en su Institución Educativa es **Muy Mala**, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 8% de un total de 25 docentes, manifestaron que la gestión institucional en su Institución Educativa es **Mala**, el 24% manifestaron que la gestión institucional es **Regular**, mientras que la mayoría, es decir el 44% indican que la gestión institucional en su Institución Educativa es **Buena**, finalmente un 20% del total indicaron que la gestión institucional es **Muy Buena**.

Esto demuestra a nivel descriptivo que la **Gestión Institucional** en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es **Buena** respaldado por el mayor porcentaje (44% del total).

Tabla 12

Planificación en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

PLANIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	2	8%
Regular	7	28%
Buena	11	44%
Muy Buena	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

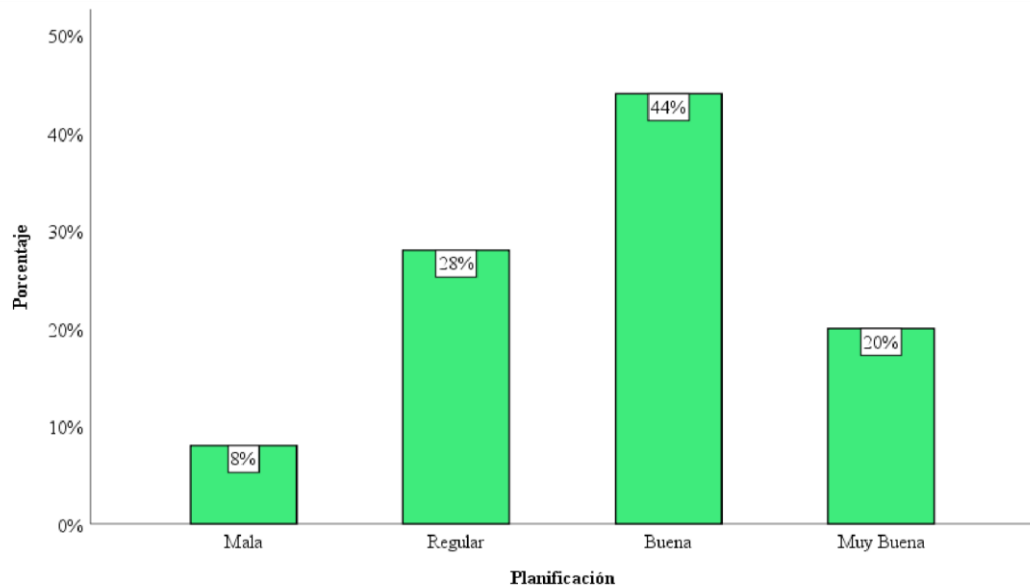


Figura 6. Planificación en la IEPs N° 70003 y N° 7018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la dimensión **Planificación** de la variable Gestión Institucional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:

Ningún docente manifestó que la planificación en su Institución Educativa es **Muy Mala**, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 8% de un total de 25 docentes, manifestaron que la planificación es **Mala**, el 28% manifestaron que la planificación en su institución es **Regular**, mientras que la mayoría, es decir el 44% indican que la planificación en su Institución Educativa es **Buena**, seguido de un 20% del total que indicaron que la planificación es **Muy Buena**.

Esto demuestra a nivel descriptivo que la **planificación** en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es **Buena** respaldado por el mayor porcentaje (44% del total).

Tabla 13

Organización en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	2	8%
Regular	2	8%
Buena	14	56%
Muy Buena	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

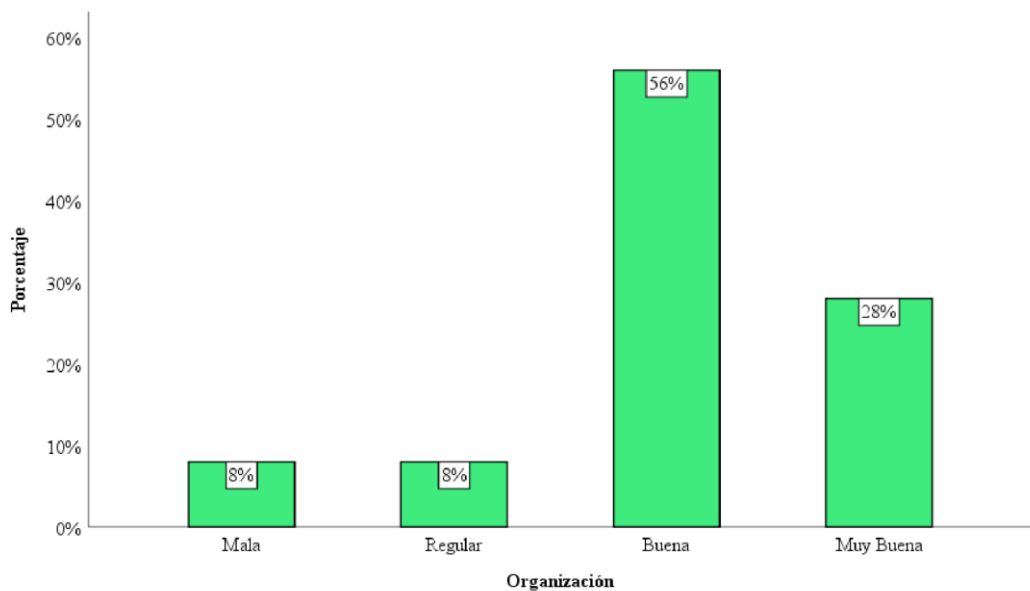


Figura 7. Organización en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la dimensión *Organización* de la variable Gestión Institucional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:



Ningún docente manifestó que la organización en su Institución Educativa es **Muy Mala**, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 8% de un total de 25 docentes, manifestaron que la organización es **Mala**, el 8% manifestaron que la organización en su institución es **Regular**, mientras que la mayoría, es decir el 56% indican que la organización en su Institución Educativa es **Buena**, seguido de un 28% del total que indicaron que la organización es **Muy Buena**.

Esto demuestra a nivel descriptivo que la **organización** en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es **Buena** respaldado por el mayor porcentaje (56% del total).

Tabla 14

Dirección en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

DIRECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	1	4%
Regular	6	24%
Buena	14	56%
Muy Buena	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

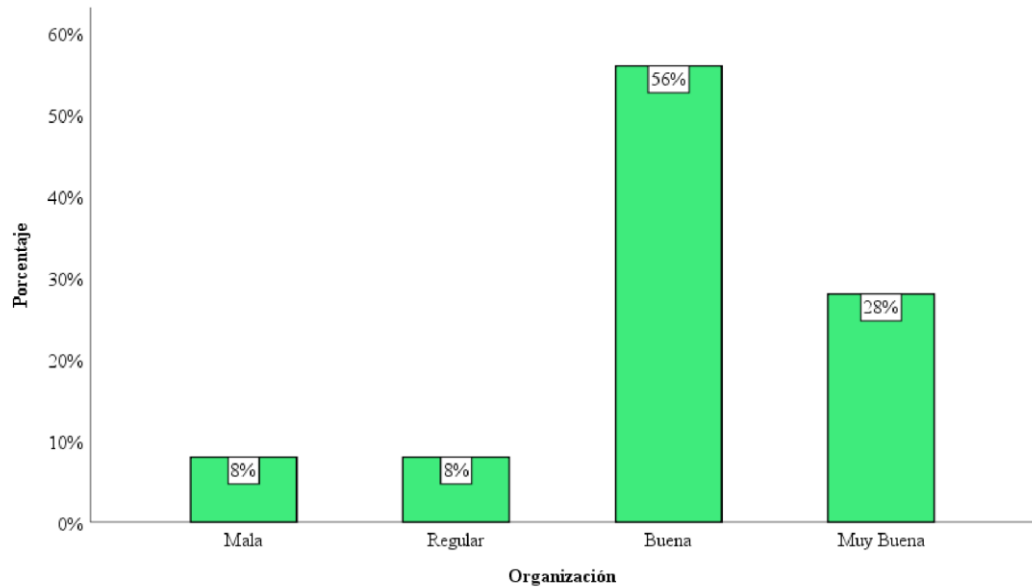


Figura 8. Dirección en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la dimensión *Dirección* de la variable Gestión Institucional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:

Ningún docente manifestó que la dirección en su Institución Educativa es *Muy Mala*, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 4% de un total de 25 docentes, manifestaron que la dirección es *Mala*, el 24% manifestaron que la dirección en su institución es *Regular*, mientras que la mayoría, es decir el 56% indican que la dirección en su Institución Educativa es *Buena*, seguido de un 16% del total que indicaron que la dirección es *Muy Buena*.

Esto demuestra a nivel descriptivo que la *dirección* en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es *Buena* respaldado por el mayor porcentaje (56% del total).

Tabla 15

Control en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

CONTROL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	1	4%
Regular	9	36%
Bueno	11	44%
Muy Bueno	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

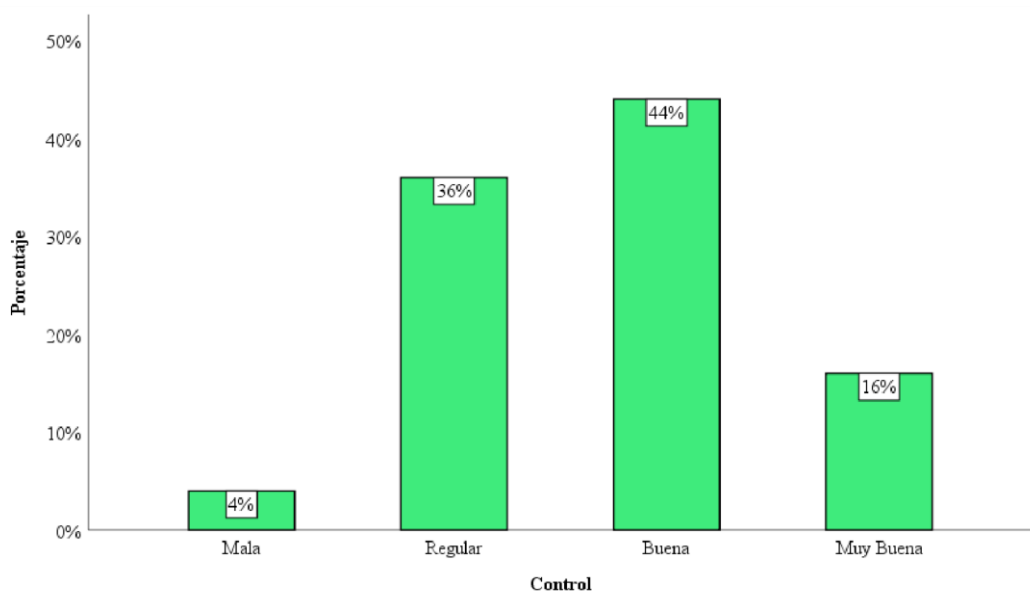


Figura 9. Control en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados obtenidos para la dimensión **Control** de la variable Gestión Institucional, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los docentes de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019, en los cuales observamos lo siguiente:



Ningún docente manifestó que el control en su Institución Educativa es **Muy Malo**, es por ello que no aparece en la tabla y figura anteriores, el 4% de un total de 25 docentes, manifestaron que el control es **Malo**, el 36% manifestaron que el control en su institución es **Regular**, mientras que la mayoría, es decir el 44% indican que el control en su Institución Educativa es **Bueno**, seguido de un 16% del total que indicaron que el control es **Muy Bueno**.

Esto demuestra a nivel descriptivo que el **control** en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de Puno es **Bueno** respaldado por el mayor porcentaje (44% del total).

Del análisis descriptivo podemos indicar que existe relación entre las variables Clima Organizacional y Gestión Institucional, puesto que los resultados para ambas variables demuestran que, a mayores porcentajes de Clima Organizacional, también existe mayores porcentajes de Gestión Institucional.

4.1.3. Resultados a nivel bidimensional

Tabla 16

Clima Organizacional y Gestión Institucional en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN INSTITUCIONAL											
	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Total	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Total
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	2	100%	1	17%	0	0%	0	0%	3	12%
Bueno	0	0%	0	0%	4	67%	7	64%	1	17%	12	48%
Muy Bueno	0	0%	0	0%	1	17%	4	36%	5	83%	10	40%
Total	0	0%	2	100%	6	100%	11	100%	6	100%	25	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora

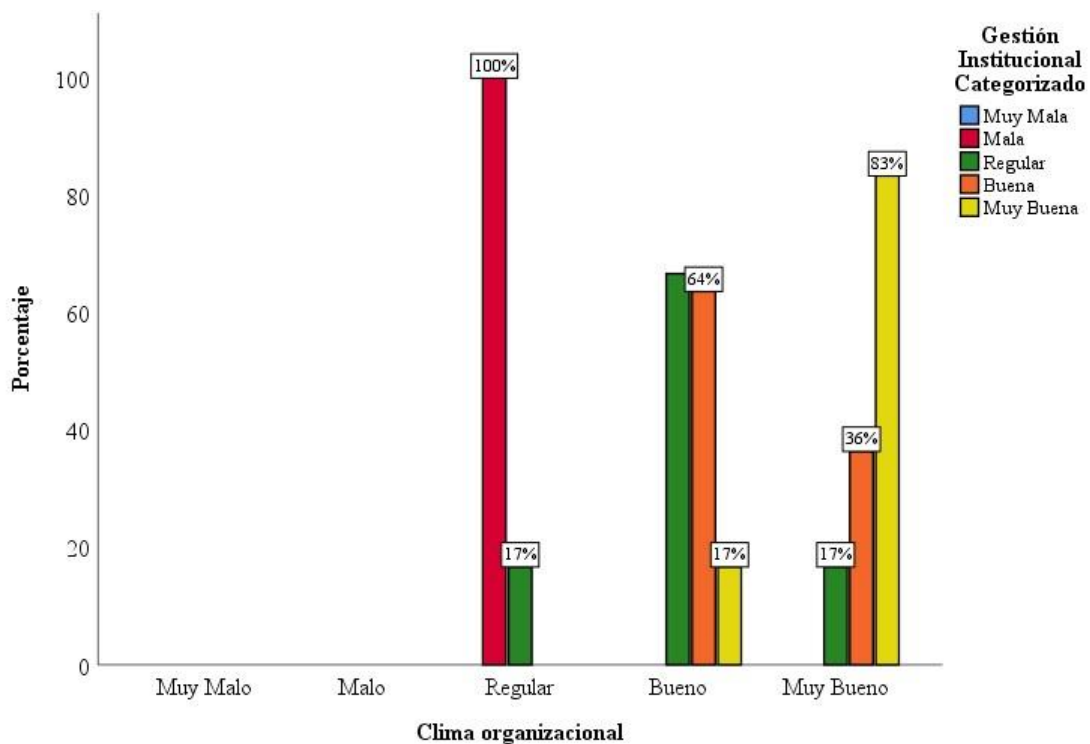


Figura 10. Clima Organizacional y Gestión Institucional en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019

INTERPRETACIÓN: En la tabla y figura anteriores mostramos los resultados de cruzar las variables *Clima Organizacional* y *Gestión Institucional* en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, en los cuales podemos observar:

Los mayores porcentajes representados por un 67% y 64% del total que presentan un clima organizacional *Bueno*, tienen una gestión institucional entre *Regular* y *Buena* respectivamente.

Hay un porcentaje considerable porcentaje representado por 83% del total que presentan in clima organizacional Muy bueno, tienen una gestión institucional también Muy Buena.

Esto permitió lograr el objetivo general a nivel descriptivo que indica que existe relación o asociación entre las variables Clima Organizacional y Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno; además esta relación es directa pues los altos porcentajes de Clima organizacional están acompañados de altos porcentajes de Gestión institucional.

4.1.4. Análisis grafico

Antes de calcular el coeficiente de correlación y realizar la prueba d hipótesis para dicho coeficiente para dar cumplimiento al objetivo general, realizamos el análisis grafico mediante el diagrama de dispersión el cual se grafica para las variables en estudio y se muestra en la siguiente figura:

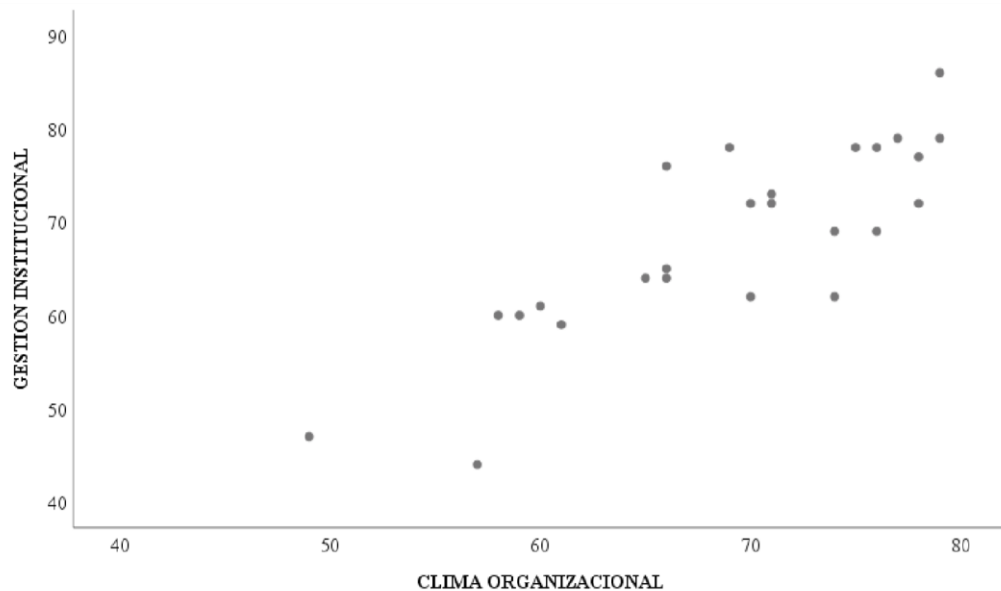


Figura 11. Diagrama de dispersión para el clima organizacional y la gestión institucional en las IEPs N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019



INTERPRETACIÓN: En la figura anterior podemos observar gráficamente que existe relación entre las variables clima organizacional y gestión institucional y esta relación tiene forma lineal y directa o positiva, es decir a mayores puntuaciones del clima organizacional se obtuvo mayores puntuaciones de gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de Puno.

4.1.5. Resultados a nivel inferencial para contrastar la hipótesis general

Para comprobar la hipótesis de trabajo, planteada en la presente investigación, se realizó a través de la prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

PROCEDIMIENTO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

1. Planteamiento de hipótesis:

H_0 : No existe correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional.

H_1 : Existe correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional.

Es decir, existe correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

3. Estadístico de prueba: Para este caso como las variables en estudio Clima organizacional y Gestión institucional son variables cualitativas, las mismas

que fueron categorizadas utilizamos la prueba de correlación de Spearman y para calcular la medida de correlación calculamos el Rho de Spearman.

4. **Regla de decisión:**

- ✓ Si el nivel crítico $p - valor < \alpha$ entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1
- ✓ Si el nivel crítico $p - valor \geq \alpha$ entonces se acepta H_0 y se rechaza H_1

5. **Cálculos:**

Realizado el proceso en el SPSS, obtenemos la matriz de correlaciones no paramétricas donde observamos el $p - valor$ o *significancia bilateral*:

Tabla 17

Matriz de Correlaciones

		Correlaciones	
		CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN INSTITUCIONAL
r de Pearson	CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1,000
		Sig. (bilateral)	0,692**
		N	25
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	0,692**
		Sig. (bilateral)	0,000126
		N	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados prueba de hipótesis

6. **Decisión:**

Como el $p - valor = 0.000126 < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, con una probabilidad de error de 0.1% se acepta la hipótesis alterna.

7. **Conclusión:**



A un nivel de confianza del 95%, se demuestra que existe correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional. Además, para hallar la medida de correlación nos fijamos en el Rho de Spearman de la matriz de correlaciones, este valor es: *r de Pearson* = **0.692**, de acuerdo a la **Tabla 5**, esto indica que existe una correlación positiva fuerte entre las variables clima organizacional y gestión institucional.

Con esta afirmación se demuestra la hipótesis de investigación que, existe un alto grado de correlación entre el clima organizacional y gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019.

4.2. DISCUSIÓN

Los resultados a los cuales se ha arribado en la presente investigación coinciden con diversos autores, quienes, a través de sus investigaciones, han demostrado que existe correlación entre las variables en investigación.

En nuestra investigación determinamos un coeficiente de correlación de $r = 0.692$, lo cual nos indica que existe una correlación fuerte positiva entre las variables clima organizacional y gestión institucional, comparando con el coeficiente de correlación hallado en la primera tesis mencionada como antecedente en la que también se determinó que existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del Glorioso Colegio Nacional San Carlos de Puno, en el año 2002 esta afirmación es confirmada por el coeficiente de correlación establecida entre las dos variables ($r = 0,534$).



También es corroborada por las conclusiones alcanzadas en la segunda tesis mencionada como antecedente en la cual determinaron que existe correlación entre las variables investigadas, de grado moderado, ($r= 0.48$). Lo que significa, que a mayor comprensión, buenas relaciones y aplicaciones de los principios de RR.HH, mayor será el cumplimiento con las diversas actividades educativas de los profesores del centro educativo secundario “Perú Birf”.

Esto nos permite confirmar y con un mayor nivel de correlación Existe un alto grado de correlación entre el clima organizacional y gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya” de la ciudad de Puno”



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis el nivel de significancia o $p - valor = 0.001$ permite aceptar la hipótesis de investigación y el valor $r de Pearson = 0.692$ nos indica que la el grado de relación es fuerte y el sentido es positivo o directo. Con estos resultados se concluye que existe un alto grado de correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, 2019.

SEGUNDA: De acuerdo a los resultados obtenidos se identificó que la gestión institucional en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno es Buena, esto representado por un 44% del total, es decir, la mayoría de docentes indicaron que en las Instituciones Educativas existe una buena gestión institucional.

TERCERA: De acuerdo a los resultados obtenidos en las tablas y figuras podemos mencionar que el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad de Puno, es Bueno esto representado por un 48% del total, es decir la mayoría de docentes indicaron que existe un buen clima organizacional en las Instituciones Educativas.

CUARTA: De acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar que existe una buena Gestión Institucional gracias al buen Clima organizacional que existe en las Instituciones Educativas N° 70003 y N° 70018 de la ciudad



de Puno, permitiendo corroborar ello la relación fuerte y directa que existe entre las variables, es decir cuando el clima organizacional es Bueno, la gestión institucional también es buena.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: En el clima organizacional se sugiere elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de las Instituciones Educativas Primarias N° 70003 “Sagrado Corazón de Jesús” y N° 70018 “San José de Huaraya”.

SEGUNDA: Con referencia a la cultura organizacional es necesario brindar charlas de capacitación para todo el personal administrativo de las instituciones, que conlleven a elevar un ambiente cordial del buen trato y respeto con la práctica de valores fundamentales y promover las buenas relaciones humanas, formando equipos de trabajo y toma de decisiones en forma compartida, orientadas por una comunicación horizontal fomentando el respeto mutuo y considerando los valores de equidad, libertad y criticidad entre el personal directivo, especialistas, administrativo y personal de servicio de las Instituciones Educativas.

TERCERA: A los futuros investigadores se les sugiere realizar trabajos de investigación sobre el clima organizacional en otras áreas curriculares como en el superior con el fin de comprobar su eficiencia durante el proceso académico.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción-participativa*. Retrieved from
from
http://www.academia.edu/download/34317063/REPENSANDO_LA_IAP.ANDER-EGG.pdf
- Ballou, R., & Lemus, P. de. (1991). *Logística empresarial: control y planificación*. Retrieved from <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=SIDINA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=001203>
- Carlos, L., & Acero, P. (n.d.). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Segunda edición*.
- Carrillo, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Retrieved from
<http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/handle/123456789/2020>
- Chiavenato, I., Sacristán, P., & Roa, M. (2011). *Administración de recursos humanos*. Retrieved from <http://www.academia.edu/download/38177606/adm-personal-libroadm-derrhh-chiavenato-cap-1al17-120709125705-phpapp02.pdf>
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43–76.
<https://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Hasenfeld, Y. (2009). *Human services as complex organizations*. Retrieved from
https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=1tJ1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Yeheskel&ots=mkeiht6g_c&sig=cOmmmC10AhnwpJkJ_zAmeDot8c
- Hitt, M., & Choy, M. de L. (2006). *Administración*. Retrieved from



[https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=t8jx-
iiaNoEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Hitt&ots=Y1TGdNAgVl&sig=aW7y-
Vc5GZW7SFCBIzGs2NnFw5g](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=t8jx-
iiaNoEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Hitt&ots=Y1TGdNAgVl&sig=aW7y-
Vc5GZW7SFCBIzGs2NnFw5g)

Juan Manuel ÁLVAREZ MÉNDEZ, P., & Manuel, J. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir.*

Matas, C. R. (1999). *Teoría de la organización y administración pública.* Retrieved from [http://www.sidalc.net/cgi-
bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=052324](http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=052324)

Robbins, S. (2005). *administración.* Retrieved from https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=robbins+y+coulter+administracion&ots=MSw2lvrGIM&sig=Qa117IHkbwlW6PmV_5I97HIOUQo

RODRIGUEZ, P., & José, M. (1997). *El factor humano en la empresa.*

Rojas, S. A. (2005). *De la idea a tu empresa.* Retrieved from [http://www.sidalc.net/cgi-
bin/wxis.exe/?IsisScript=UCAT.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=000496](http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCAT.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=000496)

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo : una visión dinámica. In *Gestión e Innovación.*

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración.* Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=eWovsi2iY-8C&oi=fnd&pg=PR4&dq=Stoner+y+Freeman+&ots=TXnza0ra7O&sig=zl52emqBnxCmN0yF9LsOVhVQcJc>

Terry, G., & Rue, L. (1987). *Principios de administración.* Retrieved from



<http://www.sidalc.net/cgi->

[bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=091662](http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=091662)

Brunet L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (1° Ed). México: Edit. Trillas.

Donald A, Lucy C., Asgjar R., (1987). *Introducción a la investigación pedagógica*. (1° Ed.). Puno, Perú: Editorial Sagitario Impresores.

Francisco CH. C. (2011). *Administración Educativa*. (1° Ed). Puno, Perú. Editorial Sagitario Impresores.

Francisco CH. C. (2011). *EL MAPIC en la metodología de la investigación*. Editorial Sagitario Impresores.

Felipe G. y Julio A. T. Q. (2002). *Diseños estadísticos aplicados a la educación*. (2° Ed.). Puno: Titikaka.

Griseldo P. P. Q., (2009). *Investigación cualitativa y cuantitativa en educación*.

Dessler, G. (1993) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México Prentice Hall. Mexico.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1994) *Comportamiento en las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. México.

Caligiore, C y Diaz T. (2003) *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1149/1/2010_Elera_Gesti%C3%B3n%20institucional%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20calidad%20del%20servicio%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20p%C3%ABlica%20de%20Callao.pdf



ANEXOS



CUESTINARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. PARTE INFORMATIVA

1.1 INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

1.2 ESPECIALIDAD:

1.3 CONDICIÓN LABORAL:

 Nombrado () contratado () otra condición ()

II. CUESTIONARIO

Instrucciones: señor (a) docente, le solicitamos responder a las siguientes preguntas marcando con una (X) la alternativa que según su opinión es la que más se aproxima a la realidad de su institución educativa.

ESCALA: Nunca (N), Casi Nunca (CN), Casi Siempre (CS), Siempre (S).

DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	N	CN	CS	S
MOTIVACIÓN LABORAL	<i>Motivación Interna (Del trabajador)</i>	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.				
	<i>Motivación Externa (De la institución)</i>	2. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.				
DISEÑO ORGANIZACIONAL	<i>Estructura Básica</i>	3. Los cargos son divididos correctamente para el desarrollo de su IE.				
		4. El organigrama de su IE. Le permite orientarse y tomar decisiones dentro de su área de trabajo.				
		5. Las normas y reglas de su institución son claras y le facilitan el buen desarrollo en su trabajo.				
	<i>Mecanismos de operación</i>	6. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.				
		7. Presto atención a los comunicados que emiten sus superiores.				
		8. Esta de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo.				
<i>Mecanismos de decisión</i>	9. Las decisiones que toman en el nivel que debe tomarse.					
	10. Mi director de nuestra institución trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
CULTURA DE ORGANIZACIÓN	<i>Selección</i>	11. Esta de acuerdo con la selección del personal jerárquico, administrativo de su institución educativa.				
		12. Los procesos y procedimientos internos de selección son adecuados.				
	<i>Socialización</i>	13. En su institución generalmente se cultiva una educación en valores.				
		14. Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad.				
	<i>Evaluación de desempeño</i>	15. Esta de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la institución para realizar sus trámites administrativos.				
		16. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo.				
		17. El director supervisa constantemente al personal.				



CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

ESCALA: Muy de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Muy desacuerdo (1).

DIM.	INDICADORES	ÍTEMS	1	2	3	4	5
PLANIFICACIÓN	<i>Estrategia</i>	1. Los objetivos y metas de su institución son comprendidos por sus compañeros de trabajo					
		2. Esta de acuerdo con los objetivos y metas planteadas para lograr la calidad educativa en función de la demanda de la sociedad.					
	<i>Operativa</i>	3. Los objetivos y metas de las áreas curriculares pueden lograrse actualmente.					
		4. Usted participa en el logro de objetivos y metas institucionales					
ORGANIZACIÓN	<i>Identificación y determinación del trabajo</i>	5. Usted está de acuerdo con las actividades curriculares y extra curriculares que se realizarán durante el año.					
	<i>División del trabajo</i>	6. Esta de acuerdo con la división de director, sub directores, asesores o coordinadores que se encargan de dirigir su institución educativa hacia el logro de sus objetivos.					
	<i>Determinación de la estructura institucional</i>	7. Los puestos de trabajo son en función de la especialización y experiencia que poseen.					
	<i>Canales de coordinación y comunicación</i>	8. Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para realizar un buen desempeño en su trabajo.					
	<i>Delegación de autoridad</i>	9. Esta de acuerdo con la delegación de responsabilidad y la autonomía que les dan para tomar decisiones.					
	<i>Asignación del personal</i>	10. Esta de acuerdo con la asignación del personal.					
DIRECCIÓN	<i>Liderazgo</i>	11. Esta de acuerdo con el estilo de dirección que aplica el director.					
		12. El director(a) se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo.					
	<i>Motivación</i>	13. Es importante la participación de todos los miembros de la institución para su éxito.					
		14. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.					
<i>Relaciones humanas</i>	15. La comunicación interpersonal con sus compañeros y directivos es adecuada en su institución.						
	16. Está satisfecho con la participación de los docentes en las actividades de su institución educativa						
CONTROL	<i>Supervisión</i>	17. Esta de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control del personal.					
	<i>monitoreo</i>	18. Está satisfecho con el asesoramiento que brindan en su institución educativa.					