



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON
EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE PILCUYO – EL COLLAO**

PRESENTADA POR:

ELISA RIVERA CONDORI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2019

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE PILCUYO - EL COLLAO

AUTOR

Elisa Rivera Condori

RECuento DE PALABRAS

25864 Words

RECuento DE CARACTERES

133853 Characters

RECuento DE PÁGINAS

93 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.5MB

FECHA DE ENTREGA

Aug 27, 2023 7:30 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Aug 27, 2023 7:33 AM GMT-5

● **19% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 19% Base de datos de Internet
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- Base de datos de trabajos entregados
- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente



[Signature]
Dr. Wido Willam Condori Castillo
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
UPG - FCEDUC - UNA - PUNO

[Signature]
Dr. Felipe Gutiérrez Osco
DOCENTE FCEDUC-UNA-PUNO

Resumen



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS



ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON
EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE PILCUYO – EL COLLAO

PRESENTADA POR:

ELISA RIVERA CONDORI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE



.....
Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

PRIMER MIEMBRO

.....
Dra. LUZ WILFREDA CUSI ZAMATA

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dr. GODOFREDO HUAMÁN MONROY

TERCER MIEMBRO


.....
Dr. FELIPE GUTIÉRREZ OSCO

Puno, 24 de octubre de 2019

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Administración de los Recursos Humanos y su Relación con el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito de Pilcuyo – el Collao.

LÍNEA: Relaciones Humanas y Clima Institucional.



DEDICATORIA

A Dios, quién me dio una segunda oportunidad de vivir para salir siempre adelante pese a las dificultades, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día.

A mis amores Glenda y Willy; quienes fueron un estímulo para llegar al final, por eso a ustedes les dedico mi esfuerzo

A los docentes de la escuela de posgrado, en testimonio de sus enseñanzas.



AGRADECIMIENTOS

- Doy infinitas gracias a Dios, por darme la fortaleza en el camino recorrido para lograr una meta más.
- A la Universidad Nacional del Altiplano y a la Escuela de Posgrado, Ofreciéndome un espacio de enriquecimiento y crecimiento profesional.
- A Glenda y Willy cuyo amor fortaleció mi andar en este camino, a mis padres In memorian Jacinto y Juana, quienes fueron una inspiración para alcanzar estos logros.
- A los miembros del jurado: Dra. Luz Wilfreda Cusi Zamata, Dr. Godofredo Huamán Monroy, In memorian Dr. Francisco Charaja Cutipa, por sus sabias observaciones e indicaciones, por el apoyo brindado para la ejecución y término de este trabajo de investigación.
- Mi reconocimiento al Dr. Felipe Gutiérrez Osco, asesor de tesis, por su acertada conducción del trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 Administración de recursos humanos	3
1.1.2 Clima laboral	10
1.2 Antecedentes	16
1.2.1 Internacional	16
1.2.2 Nacional	18
1.2.3 Local	23

CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	28
2.2 Enunciados del problema	29
2.2.1 Problema general	29
2.2.2 Problemas específicos	30
2.3 Justificación	30
2.4 Objetivos	31
2.4.1 Objetivo general	31
2.4.2 Objetivos específicos	31
2.5 Hipótesis	31
2.5.1 Hipótesis general	31
2.5.2 Hipótesis específicas	31



CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio	32
3.2 Población	32
3.3 Muestra	33
3.4 Método de investigación	33
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	33

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados acerca de la administración de recursos humanos	36
4.2 Resultados acerca del clima laboral	43
4.3 Prueba de hipótesis	49
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	63

Puno, 24 de octubre de 2019

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Administración de los Recursos Humanos y su Relación con el Clima Laboral en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito de Pilcuyo – el Collao.

LÍNEA: Relaciones Humanas y Clima Institucional.



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población de docentes de las IES del distrito de Pilcuyo	32
2. Escala de valores del coeficiente de correlación	35
3. Administración de recursos humanos en la IES “Mariscal Castilla”	36
4. Administración de recursos humanos en la IES “Miguel Grau”	37
5. Administración de recursos humanos en la IES Técnico Agropecuario de Acaso	38
6. Administración de recursos humanos en la IES “César Vallejo”	38
7. Administración de recursos humanos en la IES “Micaela Bastidas”	39
8. Administración de recursos humanos en las IES de Pilcuyo	40
9. Clima laboral en la IES “Mariscal Castilla”	43
10. Clima laboral en la IES “Miguel Grau”	44
11. Clima laboral en la IES Técnico Agropecuario de Acaso	44
12. Clima laboral en la IES “César Vallejo”	45
13. Clima laboral en la IES “Micaela Bastidas”	46
14. Clima laboral en la IES de Pilcuyo	46
15. Correlación entre la administración de recursos humanos y clima laboral	50



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Administración de recursos humanos.	40
2. Clima laboral en las IES de Pílcuyo	47
3. Correlación entre las dos variables.	51
4. Diagrama de Gauss.	52



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de encuesta	64
2. Matriz Instrumental del Cuestionario (Matriz de Ponderación)	69
3. Sistema de variables	71
4. Escala de Likert	72
5. Matriz Instrumental de la Escala de Likert (matriz de ponderación)	75
6. Tabla de Distribución T de Sudent	76
7. Ficha de validación de la Escala de Likert	78
8. Ficha de validación del cuestionario	80
9. Matriz de consistencia	69



RESUMEN

La investigación realizada tuvo como propósito central la determinación del grado de correlación entre la administración de recursos humanos y el clima laboral en las instituciones secundarias de gestión estatal del distrito de Pilcuyo, provincia del Collao-Ilave. La población de estudio estuvo conformada por todos los docentes nombrados y contratados que durante el año escolar 2017 laboraron en las cinco instituciones educativas del distrito señalado. No se consideró ninguna muestra por razones del tamaño de la población. Para recoger los datos se consideraron dos técnicas complementarias: 1° la técnica de la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario; y 2° El Examen de Actitudes cuyo instrumento fue la Escala de Likert. Según el propósito del estudio, el diseño de investigación que se asumió fue el descriptivo correlacional de tipo transversal y sincrónico. El resultado principal que se obtiene, después de aplicarse el modelo estadístico de la correlación de datos agrupados en intervalos, es de $r = 0.56$, lo que significa que el grado de correlación entre la administración de recursos humanos y el clima laboral es positivo moderado, confirmándose la verdad de la hipótesis planteada.

Palabras clave: Administración, clima laboral, recursos humanos.



ABSTRACT

The main objective of the research was to determine the degree of correlation between the administration of human resources and the work environment in the secondary state-run institutions of the Pilcuyo district, province of Collao - Ilave. The study population was made up of all the teachers named and hired who during the 2017 school year worked in the five educational institutions of the indicated district. No sample was considered for reasons of population size. To collect the data, two complementary techniques were considered: 1st the survey technique, the questionnaire being its instrument; and 2nd The Attitudes Test whose instrument was the Likert Scale. Depending on the purpose of the research design that was assumed as the cross-sectional descriptive descriptive and synchronous type. The main result obtained, after applying the statistical model of the correlation of data grouped in intervals, is $r = 0.56$, which means that the degree of correlation between the administration of human resources and the work environment is positive moderated, confirming the truth of the hypothesis raised.

Keywords: Administration; human resources; working environment.

INTRODUCCIÓN

La investigación aborda el problema del grado de correlación entre la administración de recursos humanos, conocida ahora, con frecuencia, como gestión del talento humano, con el clima laboral o clima organizacional. El propósito del estudio es determinar el grado de correlación existente entre las dos variables. Se investiga esta temática porque uno de los frecuentes problemas de las instituciones educativas del país y, particularmente, del distrito de Pílcuyo es que el clima laboral se manifiesta entre lo conflictivo y lo moderado, pero, por otro lado, el clima laboral predominante siempre está acompañada por una deficiente o regular administración de recursos humanos. Por eso, el objetivo propuesto fue averiguar el grado de covariación existente entre las dos variables.

Por otro lado, la temática investigada sigue latente y, por lo tanto, es importante conocer sus formas de manifestación para contribuir en la toma de decisiones que permita el mejoramiento de las dos variables que directamente tiene que ver con la calidad de la educación.

Este informe de investigación que se pone a consideración de la Escuela de Posgrado, a través de los señores jurados, está elaborado de acuerdo al perfil previsto, el mismo que es el siguiente:

El Capítulo I se refiere a la revisión de literatura donde se realiza un resumen de algunos antecedentes de investigación relacionados con nuestra investigación. Estos antecedentes se ordenan considerando lo internacional, nacional y local. Cada antecedente se elige en función de nuestras hipótesis, es decir, que los antecedentes sirvan para sostener las hipótesis planteadas. En este capítulo también se desarrolla la base teórica en función de las variables y dimensiones, al final del capítulo se plantean las hipótesis y el sistema de variables.

El Capítulo II comprende el planteamiento del problema de investigación. En él se describe el problema partiendo de la descripción del estado actual del clima laboral y terminando en la otra variable, es decir, en la descripción breve del estado en que se encuentra la administración de recursos humanos. Después de la descripción se plantean los problemas de investigación en forma de preguntas. Además, en este capítulo se considera la justificación del estudio y se formulan los objetivos de investigación guardando coherencia con los problemas planteados.



El Capítulo II es destinado al aspecto metodológico de la investigación realizada. Aquí se establece con claridad el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación según los objetivos planteados. Además, en este capítulo se establece el proceso de recojo de datos y el proceso de tratamiento de datos, dándose énfasis a la prueba de hipótesis.

El Capítulo IV da cuenta de los resultados y la discusión de datos. En este capítulo los resultados se presentan de acuerdo al orden de las variables. En primer lugar, se da a conocer los resultados de la variable “administración de recursos humanos” en forma de tablas, elaborándose una figura de ilustración para la tabla general. Estos datos estadísticos se analizan y, luego, se discuten. En segundo lugar, se presentan los resultados de la variable “clima laboral”, procediéndose de la misma forma que la primera variable. Un tercer componente de este capítulo es la prueba de hipótesis, donde se presenta la tabla de contingencia y se aplica la prueba estadística para determinar el coeficiente de correlación.

El presente informe termina en las conclusiones que se plantean de conformidad con la cantidad de objetivos de investigación planteados. Las sugerencias, a su vez, son alcanzadas en función de las conclusiones. El informe termina con la bibliografía utilizada y con los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos, en esta investigación, es la variable independiente o variable causa. Los recursos humanos son las capacidades y habilidades que poseen los trabajadores de una institución, en este caso, se trata de las capacidades cognitivas y habilidades pedagógicas de los docentes. Estas habilidades son indispensables para ejecutar las actividades y lograr los objetivos previstos. Al respecto Mondy y Noe (2005), sostienen que “la administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (p.4). Ivancevich (2005) señala que “la administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos” (p. 5). Como se puede entender, no se trata de aprovechar a la persona como un objeto material, sino de aprovechar sus habilidades, capacidades o conocimientos, con la finalidad de que el trabajo que se debe realizar en la institución, se haga cada vez mejor para lograr los objetivos previstos. En este caso, se trata que los docentes pongan en práctica sus mejores conocimientos y habilidades pedagógicas para lograr buenos niveles de aprendizaje.

Por otro lado, la administración de recursos humanos es un proceso que comprende un conjunto de pasos secuenciales. Al respecto Chiavenato (2007) señala que “los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas” (119). Por su parte Mondy y Noe

(2005) hablan de funciones de la administración de recursos humanos como sinónimo de proceso y señalan que estas funciones son: “Proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados” (p.5). Ivancevich (2005) considera que los procesos o funciones de la administración de recursos humanos son: empleo, remuneración, desarrollo, relaciones, seguridad e higiene. Finalmente, Castillo (2012) considera como proceso la administración de recursos humanos son las funciones de la administración propuesto por Fayol, señalando que éstas son: planeación de personal, organización de personal, coordinación de personal, dirección de personal y control de personal.

Considerando a los autores referenciados, aquí se asume que el proceso de la administración de recursos humanos, específicamente, dentro de una institución educativa, son; provisión interna de personal, motivación de personal, desarrollo profesional y monitoreo del desempeño docente. Esta secuencia del proceso de la administración de recursos humanos, a su vez, se basa en la postura de Pérez (2003), quien señala que “la administración de recursos humanos, entendida como las cualidades de los empleados que hay que aprovechar al máximo, comprende la dotación, motivación, desarrollo y monitoreo” (p.34) del personal que trabaja en la institución.

Por otro lado, en la investigación realizada, se asume que una buena administración de los recursos humanos, que, en el caso de una institución educativa, vienen a ser los docentes, dará lugar a un buen clima laboral. Mantenemos este supuesto basado en la posición que asume Pérez (2003), quien textualmente señala lo siguiente:

En las organizaciones donde la administración de recursos humanos es óptima, la característica fundamental es el buen clima laboral. Todo lo contrario, en aquellas organizaciones en las que sus gerentes descuidan totalmente el tema de la buena administración de recursos humanos, generando un conjunto de conflictos que, muchas veces, hace ingobernable la organización, afectándose notablemente el logro de los objetivos previstos. (p.147).

Este mismo autor sostiene que para medir la administración de los recursos humanos, podemos utilizar el sistema centesimal o el sistema vigesimal. Aquí se asume el sistema vigesimal, apoyados, además, en la tesis de Vilca (2013), donde se utiliza la siguiente escala:

- Administración Pésima [01-05]
- Administración Deficiente [06-10]
- Administración Regular [11-13]
- Administración Buena [14-17]
- Administración Excelente [18-20]

Para entender esta escala o baremo de medición, se consideran los dos extremos: la administración pésima y excelente. Según hacen entender las fuentes en las que apoyamos el uso de esta escala, la administración pésima se caracteriza por la muy inadecuada provisión interna de personal, por la ausencia de motivación laboral durante las labores educativas, la ausencia de acciones de desarrollo profesional y por el inadecuado monitoreo del desempeño docente. En el otro extremo, en la administración excelente, es todo lo contrario, la provisión interna de personal es muy adecuada, la motivación laboral y las acciones para el desarrollo profesional son muy buenas, el monitoreo del desempeño de los docentes es muy adecuado. Las demás escalas o grados de administración se diferencian en intensidad o frecuencia.

Cada una de las secuencias o fases de la administración de recursos humanos es considerado, en la presente investigación como dimensiones de la variable independiente. Cada dimensión a su vez comprende cinco indicadores que caracterizan a cada dimensión. En seguida, se desarrolla cada una de estas dimensiones, de acuerdo al significado bajo el cual se está considerando.

1.1.1.1 Provisión interna de personal

A la provisión de personal, también, se le conoce como dotación de personal o integración de personal. En el presente estudio viene a ser la primera dimensión que comprende, a su vez, cinco indicadores: 1° Medios de convocatoria interna que se usan con frecuencia; 2° Criterios de selección que se consideran; 3° Previsión del movimiento de personal que en la institución educativa se realizó; 4° Selección del personal según el principio del orden; y 5° Implementación del personal seleccionado. En el caso de la investigación que se realizó, el personal está constituido por los docentes nombrados y contratados de las instituciones consideradas como población de estudio.

El término provisión es derivado del verbo proveer. Cada año, al comienzo, la dirección de la institución educativa debe proveer de los docentes necesarios para cada una de las áreas curriculares. Con este propósito tiene que realizar la convocatoria a los docentes estables. Mondy y Noe (2005), en vez de convocatoria interna, utilizan el término de “reclutamiento interno”. Estos autores sostienen que “entre las herramientas útiles para el reclutamiento interno están la base de datos de los empleados, los anuncios de empleos y los procedimientos de oferta de empleos” (p. 129). En el caso de una institución educativa de la región Puno, los medios de convocatoria o reclutamiento interno son los avisos, las citaciones, las comunicaciones telefónicas.

Según deja entender Farro (1995), la asignación del personal docente para el desarrollo de las áreas curriculares tiene que realizarse considerando determinados criterios. Entre los criterios que no deben dejar de considerarse están las normas vigentes, las capacitaciones y la experiencia laboral del docente. Además, antes de la asignación, se debe prever el movimiento de personal, como las reubicaciones, los destacados, las reasignaciones y las transferencias.

La selección del personal, que es el cuarto indicador de la provisión interna de personal, debe realizarse según el principio del orden. Este principio, planteado por Fayol, sostiene que para cada cosa debe haber un lugar y cada lugar debe ser para una cosa. En este mismo sentido Chiavenato (2007) considera que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa” (p.169).

Después de la selección viene la implementación, el mismo que consiste en la dotación de medios y materiales educativos, en las capacitaciones que sean necesarias y en las orientaciones técnico pedagógicas, según sea el caso. Acerca de la capacitación consideramos necesario tomar el planteamiento de Dessler y Varela (2011). Quienes sostienen que “el análisis de tareas se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto, la meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requeridos para alcanzar un desempeño eficaz” (p.186). Según estos autores, las autoridades educativas deben identificar las necesidades cognoscitivas y

destrezas que los docentes que se harán cargo, por primera vez, de las materias curriculares recién asignadas, con la finalidad de capacitarlos con los expertos o especialistas. Las capacitaciones generales no cumplen la función de adaptar exitosamente al nuevo docente en los cargos recién asignados, resultando, al final, un perjuicio para los estudiantes que merecen una educación de calidad.

1.1.1.2 Motivación de personal

Se trata de la motivación externa que corresponde a las autoridades educativas; ya que, la motivación interna es el impulso particular de cada individuo. Con este tipo de motivación se reactiva la voluntad de trabajar cada vez mejor con la aplicación de un conjunto de acciones de parte de las autoridades. Según deja entender Herzberg (2003), la motivación externa que debe ser implementada por la autoridad, se refiere a los factores de higiene o factores exógenos. Estos factores, en el caso de la presente investigación, son los indicadores de la dimensión, como las condiciones de trabajo, el tipo de trato de las autoridades a los docentes, felicitaciones o reconocimientos recibidos, fomento del buen clima institucional y determinación del horario de trabajo. Claro que no son los únicos, sin embargo, son los indicadores más representativos de la motivación de personal, en el caso de una institución educativa.

Por otro lado, existen teorías de la motivación que una autoridad educativa debería conocer para fomentar un buen trabajo educativo. Entre estas teorías, según Amaru (2009) se destacan la jerarquía de Necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg. De la misma opinión son Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), quienes en vez jerarquía hablan de pirámide de necesidad de Maslow. La jerarquía o pirámide de necesidades comprende cinco categorías de necesidades que empiezan con las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A las dos primeras necesidades se las clasifica como necesidades vitales; mientras al resto de necesidades, como necesidades secundarias. Según los autores señalados, mientras no se satisfaga por completo una necesidad, no puede aparecer las necesidades superiores, así, por ejemplo, si aún no se satisfizo las necesidades fisiológicas, que tienen que ver con la alimentación y el descanso, no se tendrá la presión de las necesidades de seguridad, y así sucesivamente.

La teoría de los dos factores de Herzberg, según Koontz *et al.* (2012), guardan relación con la pirámide de Maslow, pues, las dos primeras necesidades son equivalentes al factor higiene propuesto por Herzberg; mientras que el resto de necesidades, corresponde al factor motivación. De esta manera, los dos teóricos de la motivación coinciden en muchos aspectos, siendo en todo caso, teorías que se complementan. De estas teorías se deduce que, por ejemplo, las condiciones de trabajo pedagógico pueden generar insatisfacción si no están en buenas condiciones. De la misma manera, cuando al profesor no se le brinda las facilidades para lograr mejores niveles profesionales, realizando estudios de posgrado no se le está motivando adecuadamente.

1.1.1.3 Desarrollo profesional

Cuando se habla de desarrollo profesional, se habla de la capacitación, ya que ningún desarrollo profesional puede darse sin las capacitaciones. Al respecto Ivancevich (2005) sostiene que “la capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas” (p. 401). Más adelante, este mismo autor sostiene que “la capacitación y el desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de buen desempeño”. Se trata que el docente se capacite para mejorar su desempeño y se desarrolle profesionalmente para que en el futuro inmediato su desempeño sea cada vez mejor. Además, es una forma de motivación laboral que las autoridades deben implementar o realizar.

En consecuencia, los indicadores del desarrollo profesional son: 1º Organización de cursos de capacitación coherentes a las necesidades profesionales de los docentes; 2º Facilidades u oportunidades para asistir a los cursos organizados por la IE; 3º Facilidades u oportunidades para asistir a los cursos de capacitación organizados externamente; 4º Facilidades u oportunidades para seguir estudios de posgrado; y, 5º promoción a cargos o puestos de mayor exigencia profesional. Como en las dimensiones anteriores, son cinco los indicadores que se consideran para medir el desarrollo profesional de los docentes. La mayoría de estos indicadores, siguiendo a Maslow corresponden a las necesidades de autorrealización y, de otro

lado, corresponde a factores de motivación, siguiendo la teoría de Herzberg (Hellriegel *et al.*, 2009). Monitoreo del desempeño

Según el MINEDU, en el sistema educativo actual del país, se usa con frecuencia el término monitoreo, en vez de supervisión. Se trata de la evaluación del desempeño docente para tomar las decisiones que sean pertinentes para asegurar un buen nivel de performance del docente. Sobre este tema, Chiavenato (2007) señala que “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de su desarrollo futuro” (243). Por su parte Ivancevich (2005) sostiene que “la evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien” (p.260). En el caso de la investigación que se quiere realizar, se trata del monitoreo del desempeño del docente de educación secundaria durante sus labores pedagógicas.

Por otro lado, el monitoreo es parte del proceso de control de la educación. Por eso, para Alvarado (1998, p. 30-31) el control del desempeño docente se realiza a través de la supervisión y el monitoreo. Ésta debe comprender la determinación de los parámetros del control, la ejecución del control que viene a ser propiamente la supervisión o el monitoreo, según sea el caso, y la toma de decisiones. No sólo es la postura de Alvarado, sino que también Charaja (2011, p. 227) sostiene que el control del profesor en una institución educativa se hace realidad a través de la supervisión y el monitoreo, a los que considera como funciones del proceso de control.

Si se parte de la premisa que toda supervisión es, fundamentalmente, asesoramiento u orientación, ésta debe realizarse durante el año escolar. Los profesores durante el desarrollo de las labores educativas requieren de asesoramiento técnico pedagógico de la autoridad especialista en el área curricular. Cuando no se tiene la oportuna asistencia, se producirán disgustos y frustraciones que a la larga se pueden convertir en factores de la discordia entre los profesores y las autoridades.

Los indicadores del monitoreo, es decir, para determinar si el monitoreo es adecuado o no, se consideran los siguientes indicadores: 1º Determinación de los criterios de monitoreo; 2º Frecuencia de realización del monitoreo; 3º Instrumentos que se usan con frecuencia para monitorear; 4º Datos que se recogen durante el monitoreo; y 5º Decisiones que se toman según los resultados del monitoreo. Los

datos recogidos en forma de problemas, desviaciones, necesidades, quejas, carencias, etc., deben dar lugar a la toma de decisiones de parte de la autoridad para atender o resolver. El monitoreo, como se concibe, sino termina en un asesoramiento o en la ayuda necesaria, no tiene sentido ni, mucho menos, tiene razón de ser.

1.1.2 Clima laboral

El clima laboral, en la presente investigación, es la variable dependiente o la variable efecto. Algunos tratadistas, en vez de clima laboral, utilizan la denominación de clima organizacional o clima institucional. Con el concepto de clima organizacional Hernández (2006) señala que es el “ambiente de las relaciones sociales internas de una organización” (p.456). Por su parte Amorós (2007) sostiene que “el clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reacciones frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan. Por lo tanto, una misma realidad empresarial, puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc.” (244). Más adelante, este mismo autor sostiene que, entonces, es importante conocer la percepción colectiva de los empleados llamada clima, para entender sus acciones y reacciones.

En la presente investigación, para distinguir los climas organizacionales de todo tipo de instituciones u organizaciones y solo referirnos a las instituciones donde se realizan las actividades laborales de tipo educativo, asumimos el término de “clima laboral”, sin descartar, para efectos de un amplio entendimiento, los demás términos que se refieren al mismo tema. En este sentido, nosotras asumimos que el clima laboral es el ambiente social que predomina en una institución educativa como producto de las percepciones que tienen los docentes respecto del ambiente laboral y de las relaciones laborales que entablan con sus colegas de trabajo. Para Zuluaga (2001) es “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento” (p. 12). Más adelante, este mismo autor sostiene que el clima laboral “es un constructo personal de una serie de percepciones globales respecto de la institución donde uno labora. Estas percepciones globales reflejan o resumen la interacción que

se da entre las características personales del trabajador con las características de la organización” (p.12).

En esta investigación, por otro lado, asumimos que el clima laboral es una consecuencia de la administración de recursos humanos. Si la administración se caracteriza por una buena motivación laboral, por un adecuado desarrollo de los docentes, es lógico que el clima sea de colaboración y de espíritu elevado. Esta afirmación se apoya en la postura que asume Chiavenato (2007), quien señala, textualmente, lo siguiente:

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos, extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones), etc.

Para medir esta variable se utiliza la escala cuantitativa del Ministerio de Educación, en tanto que la escala cualitativa se determina en función de la teoría que aquí se asume y de acuerdo a los objetivos del presente estudio. Esta escala es la siguiente:

- Muy conflictivo (01-05)
- Conflictivo (06-10)
- Moderado (11-13)
- Buen clima (14-17)
- Muy buen clima (18-20)

La fuente de datos de esta variable es la versión de los docentes. Por consiguiente, para conocer el clima laboral predominante en las instituciones educativas del distrito de Pilcuyo, Ilave, se aplicará una escala de actitudes y opiniones, en este caso, la Escala Likert adaptada para la investigación. Los ítems de la escala se refieren a los indicadores de la variable y quienes están en las condiciones de señalar que el clima

es conflictivo o es cooperativo, son los mismos docentes, quienes a diario viven la realidad social y laboral de su respectiva institución educativa.

Para la autora del presente estudio, el principal elemento del clima laboral es la percepción del docente respecto de las características de la institución. En este caso, como sostiene Vilca (2013, p.65), el clima laboral en una institución educativa, está dado por las percepciones que los profesores y administrativos tienen con relación a las características estructurales, curriculares y sociales que en ella existen. Por otro lado, esto quiere decir que el clima es el ambiente psicológico y social que predomina como consecuencia del tipo de percepciones que sus miembros tienen y que les condiciona una forma de actitud o comportamiento. Si el clima es positivo, es porque las percepciones son positivas; pero si es adversa, es porque las percepciones son negativas. Claro que es necesario recordar lo que sostiene Amorós (2007), quien señala que las decisiones tras las percepciones dependen del nivel académico profesional, de la personalidad del docente, de sus expectativas, del tiempo en que está trabajando y de otros factores.

Por consiguiente, el clima laboral no reside en el comportamiento de un trabajador ni en el resultado de las características organizacionales existentes, sino en las percepciones que el trabajador tiene de esas características y de los comportamientos, originándose diversas reacciones actitudinales. Pero, además, estas actitudes o comportamientos, dependen, a su vez, de la conjugación de un conjunto de factores que determina la personalidad del docente. Estos factores, son la antigüedad en el trabajo, las expectativas que tiene, el nivel profesional, los principios y valores que subyacen en su ser de educador, etc.

Un asunto importante que debe agregarse a las percepciones son las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene con la institución educativa. De ahí que se diga con mucha razón, por otro lado, que el clima laboral es el reflejo de las interacciones entre las características personales y organizacionales. Las características o factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de sus miembros y las actitudes que se asumen. Este clima resultante, induce a determinados comportamientos en los actores educativos de una institución educativa.

Por esta razón, en el presente estudio se determina que el clima laboral comprende dos dimensiones: por un lado, la percepción del ambiente laboral o ambiente de trabajo y, por otro lado, la percepción de las relaciones laborales que se dan durante el proceso educativo. Seguidamente, se aborda cada una de esas dimensiones.

1.1.2.1 Percepción del ambiente laboral

Esta primera dimensión de la variable “clima laboral” se refiere a la acción de tomar conocimiento o captar el ambiente laboral con la vista, con el intelecto o con nuestra capacidad de comprensión intelectual. En el caso del presente estudio, el ambiente laboral está dado, fundamentalmente, por las normas que rigen la institución educativa, por los objetivos que lo orientan, por las actividades educativas que se realizan, por la cultura organizacional que predomina y por el tipo de control que las autoridades realizan. Cada docente, miembro de la institución educativa, tiene una forma de percibir basado en sus creencias, en sus concepciones, en su marco teórico y en sus principios y valores.

El tipo de percepción genera un tipo de actitud. La actitud, Chiang, *et al.* (2010), es “un estado mental y neuronal de disponibilidad que ejerce influjo directivo o dinámico sobre las respuestas del individuo a todos los objetos y situaciones con que está relacionado y que se forma a base de experiencia” (p. 158). Por consiguiente, se puede sostener que las percepciones de los docentes dan lugar a una determinada actitud que asumen respecto de las normas, con las que pueden estar de acuerdo o no. Si están de acuerdo asumirán una actitud de conformidad y de acatamiento, de lo contrario, asumirán actitudes de desacato o sabotaje. Frente a una misma norma, dos profesores pueden tener percepciones diferentes y, por consiguiente, actitudes diferentes. Uno puede estar de acuerdo y no asumir ninguna conducta de desacato o de cuestionamiento, pero, el otro, puede estar en total desacuerdo y puede estar esperando la oportunidad de revelarse o de cuestionar la norma. De la misma manera, respecto de los objetivos que orientan la marcha institucional, los docentes pueden estar de acuerdo porque fueron los partícipes de su planteamiento o pueden estar en total desacuerdo porque son objetivos impuestos por la autoridad, es decir, son objetivos ilegítimos. Los objetivos institucionales se realizan a través de las actividades previstas y éstas pueden realizarse con buena voluntad o con mucha displicencia, debido al tipo de percepción que tiene

el docente. En las empresas lucrativas, como dejan entender Jones & George (2010), los objetivos son determinados por la gerencia que representa a los propietarios, mientras que en las organizaciones de servicios educativos y de gestión pública, los objetivos y las metas se deben determinar por consenso. Lo que es impuesto, como si la institución educativa fuese una empresa privada, lógicamente originará el repudio de los docentes, siendo una de las causas del clima desfavorable.

Los otros factores del ambiente laboral que pueden generar actitudes negativas o positivas son la cultura y el tipo de control que implementan las autoridades. Se trata de los factores extrínsecos que tienen que ver con la satisfacción o insatisfacción de los docentes. La cultura de una institución educativa está dada por las costumbres institucionales, por las creencias que lo caracterizan, por el tipo de ceremonias que durante el año se realizan, ante los cuales los docentes pueden estar entusiasmados o en total descuerdo, lo que marcará su actitud o comportamiento. Por otro lado, el tipo de control que la autoridad educativa realice puede generar desacuerdos y repudios o una actitud condescendiente o de aceptación pasiva. La situación se agrava, como dejan entender Robbins y Coulte (2010), cuando los gerentes, en ese caso, las autoridades educativas, asumen actitudes injustas respecto del control de la asistencia, del cumplimiento de metas o la realización de las actividades previstas.

Según Herzberg (2003), cuando la percepción de los factores extrínsecos es positiva de parte de los trabajadores, se mantiene el nivel de satisfacción laboral, pero si la percepción es negativa, se genera la insatisfacción. Estos factores son los indicadores de la dimensión que estamos abordando. Por consiguiente, las autoridades en toda institución educativa deben preocuparse por establecer normas que tengan consenso, que los objetivos sean el resultado del acuerdo institucional, que las actividades educativas previstas para el año escolar sean el resultado de las decisiones colectivas, que la cultura institucional sea aquella que haga participar a todos y que el control de las labores educativas sea justa y promotora de las buenas acciones.

1.1.2.2 Relaciones laborales

Es la segunda dimensión de investigación, correspondiente a la variable “clima laboral”. Se refiere a las percepciones y a las actitudes que los docentes asumen frente a las interacciones sociales entre los docentes dentro de la institución educativa, así como a las interacciones entre los docentes con los trabajadores administrativos, con los padres de familia y con las autoridades, es decir, se trata de las interacciones entre los actores educativos. No debemos olvidarnos que el clima laboral es el resultado de las percepciones que los docentes tienen y, por consiguiente, las actitudes que asumen. Según Aparicio y Blanco (2007), las relaciones laborales se dan dentro de “un conjunto de personas que realizan labores diferentes pero complementarias, es decir, dependen del trabajo del resto de los miembros del equipo. Esta dependencia requiere coordinación entre los componentes y una alta cohesión” (p. 10). Las relaciones laborales, señala más adelante, siempre comportan un ingrediente de discordias, disgustos o desencuentros, lo que se debe viabilizar fraternalmente para evitar el enrarecimiento del clima laboral.

El tipo de relación entre los docentes puede ser de amistad y de colaboración mutua o de rivalidad y antagonismo irreconciliable. En este sentido Zuluaga (2001) hace entender que las relaciones entre los trabajadores de cualquier empresa, para que sea competitiva y exitosa, deben ser de amistad y de ayuda mutua; ya que las relaciones hostiles o de antagonismo irracional, impiden la visión institucional y el trabajo en equipo. En una institución educativa, las relaciones laborales pueden convertirse en conflictivas por el tipo de percepciones que sus protagonistas tienen. Estas percepciones, a su vez, son condicionadas, por el tipo de personalidad que cada docente manifiesta, aquella personalidad que depende de un conjunto de factores, como el nivel profesional, el estatus social que se cree tener, los principios y los valores que se practican, etc. En este contexto de las relaciones laborales, es necesario que la autoridad sea un tipo que sepa fomentar las buenas relaciones humanas, respetando las diferencias que siempre se manifestarán en todo momento.

De la misma manera, entre las autoridades y los docentes las relaciones laborales deben ser de cooperación. No solo las autoridades, sino los docentes deben intere-

sarse por el logro de los objetivos y metas, lo que exige que se relacionen cooperativamente, lejos de las actitudes de hostilidad o de rivalidad que sus personalidades intrínsecas pueden generar. En este sentido tiene razón, cuando Mansilla (2004) señala que “las relaciones entre los funcionarios y trabajadores de una empresa no lucrativa deben ser de cooperación, ya que a las dos partes les conviene que se logren los objetivos trazados. Los conflictos, entre las partes, no solo impide el trabajo en equipo, sino posterga las soluciones que pueden plantearse en un ambiente de mutua cooperación” (p.79).

Por eso, en la presente investigación, se asumió que las relaciones laborales, como relaciones humanas dentro del trabajo, deben ser de amistad y de cooperación, no solo entre los docentes, sino entre estos con las autoridades, con los padres de familia y con los trabajadores administrativos. Los conflictos frecuentes generan un clima totalmente desfavorable para cualquier intento de proyectar objetivos institucionales y de alcanzarlo con éxito. Además, es necesario dejar establecido que las buenas relaciones laborales dependen de una buena administración de los recursos humanos, tal como los entendidos de la materia señalan en forma constante.

1.2 Antecedentes

1.2.1 Internacional

Cuentas (2018), en el artículo de investigación titulado: La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior, publicado en la Revista Educación, sostiene que “en la sociedad del conocimiento, la prioridad de las organizaciones educativas de calidad es el *know how* de las personas y sus demás competencias y habilidades, es decir, el capital humano” (p.60). En este sentido se condice con la investigación que hemos realizado, donde se destaca la importancia de la administración de recursos humanos, ya que los recursos humanos tienen que ver directamente con los conocimientos prácticos y otras habilidades que el docente debe poner en práctica para desempeñarse adecuadamente y lograr los aprendizajes esperados. Además, el buen desempeño abona en favor de un buen clima laboral.

En la Universidad “Rafael Landívar” de Guatemala, Fuentes (2012) sustentó la tesis titulada: “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”. En esta investigación se propone establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano. Los sujetos de estudio lo conforman 20 trabajadores de la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial, que corresponden al 40% de la población del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango, Guatemala. Son personas de situación económica media, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 25 a 65 años, de diversas religiones, con diferencia del estado civil. La técnica de investigación que se aplica es la escala de actitudes, siendo el instrumento la Escala de Likert. Como conclusión principal se establece que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho.

En la Universidad de Extremadura, España, Pablos (2016) sustenta la tesis doctoral titulada: “Estudio de satisfacción laboral y estrategia de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres”. En la investigación se propone determinar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales que trabajan en los hospitales públicos de las ciudades de Badajoz y Cáceres. La población de estudio está constituida por 806 enfermeras que componen la plantilla de los tres hospitales de la ciudad de Badajoz, distribuidas de la siguiente forma: El Hospital Infanta Cristina (HIC) donde trabajan un total de 469 enfermeras y con 453 camas en funcionamiento; el Hospital Perpetuo Socorro (HPS) con 194 enfermeras y un total de 229 camas en funcionamiento y el Hospital Materno Infantil (HMI) con 143 enfermeras trabajando y cuenta con 201 camas. Este hospital presta asistencia a mujeres y niños pertenecientes al Área de Salud de Badajoz, así como a las del Alentejo Portugués. Como instrumentos de investigación se utilizan el cuestionario y la guía de discusión, siendo sus técnicas la encuesta y los grupos de discusión, respectivamente. Entre las conclusiones más resaltantes se destacan que, en cuanto se refiere a la "percepción del ámbito de trabajo", las enfermeras que trabajan en los hospitales públicos de Cáceres muestran una satisfacción laboral mayor que las de Badajoz. Únicamente en el factor

Condiciones Ambientales, Infraestructuras y Recursos, son las enfermeras de los hospitales de Badajoz las que se encuentran más satisfechas.

En la Universidad San Andrés de La Paz, Bolivia, Ramírez (2003) sustentó en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, la tesis titulada: “La Gerencia del talento humano como causa directa del clima institucional en las empresas estatales de La Paz”. El propósito del estudio fue establecer al tipo de gerencia del talento humano como causa directa del clima institucional que predomina en las empresas estatales de la ciudad mencionada. Se toma como población de estudio a los trabajadores de nueve empresas estatales que funcionan en la ciudad de La Paz. La población total está conformada por 780 trabajadores, tomando como muestra, 247 trabajadores entre varones y mujeres. El diseño de investigación es de tipo descriptivo explicativo. Se consideran como técnicas de investigación la encuesta y la escala de opinión, considerando como instrumentos de recojo de datos, al cuestionario y a la Escala de Likert adaptada a la variable correspondiente. Se aplica como diseño estadístico la Chi Cuadrada Calculada, llegando a la conclusión principal en el sentido de que “no hay una buena gerencia del talento humano en las empresas estatales de la Paz, lo que impide un clima institucional adecuado, es decir, el tipo de gestión afecta directamente en el clima institucional.

1.2.2 Nacional

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, Ventura (2012) sustentó la tesis titulada: “Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07”. El objetivo del estudio es analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes-directivos con sección a cargo. El estudio se concentró solo a seis directores, quienes, a su vez, son docentes de aula. La técnica de investigación utilizada fue la entrevista estructurada, siendo su instrumento la guía de entrevista. La entrevista a cada docente directivo se realizó durante el lapso de 30 a 45 minutos. La conclusión principal del estudio señala que los docentes directivos tienden a manifestarse estimulados de forma intrínseca por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva dando por descontado su seguridad, valoración y respeto hacia sí mismas con relación

a su trabajo como docentes. Una vez en el cargo, se presentan serios indicios de insatisfacción laboral en lo referido a la ausencia de reconocimiento social e incluso maltrato por parte de las entidades educativas superiores.

Gonzales (2015) sustenta la tesis titulada: La gestión del talento humano y su relación con el clima laboral en la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú-2015, en la Universidad César Vallejo de Lima, Perú. Después del análisis estadístico concluye que la relación entre las dos variables es débil, es decir, que no es cierto que la gestión del talento humano tenga relación de alto grado con el clima laboral. Esto quiere decir que existen otros factores que covarían con el clima laboral y viceversa. En todo caso, esta investigación que se toma como antecedente contradice lo que nosotras sostenemos. Nosotras sostenemos que entre la administración de recursos humanos y el clima laboral existe un grado de correlación positivo y moderado.

En otra investigación sustentada en la Universidad César Vallejo, se destaca la tesis titulada: Gestión del recurso humano y clima institucional, según docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Carlos Cueto Fernandini”-Comas-2015. La autora de la tesis es Chávez (2015), quien se propuso determinar el grado de correlación entre las dos variables. Luego del procesamiento de datos y de la aplicación del modelo estadístico de Rho Spearman, llega a probar que la correlación entre las dos variables es de grado moderado y significativa, es decir, que la gestión de recursos humanos y el clima institucional están correlacionados en un nivel moderado y de manera significativa. Esta conclusión a la que arriba la investigadora corrobora los resultados que se muestra en la investigación realizada.

En la investigación acerca de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús de Lima, presentada y sustentada en la Universidad Wiener de Lima, (Rojas y Vilchez, 2018). Concluyen que entre esta dos variables existe relación significativa, es decir, que el tipo de gestión del recursos humano condiciona el desempeño laboral de los trabajadores del establecimiento de salud señalado. Esta conclusión principal del estudio es otra investigación que ratifica la tendencia que se muestra en nuestra investigación que ponemos a consideración del jurado. Si bien es cierto que en la investigación se habla de talento humano y de clima institucional y nosotros de administración de recursos

humanos y de clima laboral, no significa que son temas diferentes, sino todo lo contrario, son temas similares, ya que, como explicaremos en la parte del marco teórico, que son denominaciones que cada autor maneja, pero que en el fondo son similares. Así, la gestión del talento humano es una forma moderna de denominar a la administración de recursos humanos; de la misma manera, el clima institucional y la otra forma se denomina lo que, para nosotros, es el clima laboral.

Del mismo modo, en la Escuela de Pos grado de la Universidad Nacional de San Agustín, Aguilar (2017) desarrolla su trabajo de investigación para determinar el clima laboral del personal docente y administrativo y las propuestas de mejora en el desempeño docente del C.E.T.P.R.O. Ejército de Arequipa en el año 2017. Como producto de la investigación se concluye que existe una relación significativa entre las dos variables, observándose que entre ellas existe una relación positiva alta con un valor de $r = 0,851$; y en cuanto a la significancia presenta un valor $p = 0,000$ el cual es menor a $0,05$ lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis de la investigación.

Otra investigación sustentada por Carbajal (2019) en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con el título: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Parroquial Santa Rita del distrito de Cotabambas, en la provincia de Apurímac, se formuló como objetivo central; determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral en la Institución Educativa. Luego de sistematizar la información recogida, se determinó que sí existe relación significativa entre las dos variables de investigación, lo que queda demostrado en la tabla N°20, donde el valor de Chi Cuadrado es 12.519, por lo que es mayor que el Chi Cuadrado teórico 5.99, además el p-valor determinado = 0.002, es mucho menor que el valor de $\alpha = 0.05$, (nivel de significancia), valor que termina por confirmar y validar estadísticamente la hipótesis del investigador. Lo que se interpreta que el clima organizacional sí influye directamente en la satisfacción laboral del personal docente y administrativo en el ámbito de investigación.

En otra investigación, Sotelo (2018) sustentó la tesis de grado titulada: Clima institucional y el desempeño académico de los docentes de la institución educativa particular bilingüe Mar Uhle de Moquegua en el año 2018. El trabajo de investigación pretendía

determinar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño académico. Como producto de la investigación realizada, se obtuvo un nivel de significancia de 0,003, el cual es menor a 0,05, además se obtuvo una correlación de Pearson de 0,370, lo cual determina que existe una correlación directa entre ambas variables con lo cual se acepta la hipótesis general en el sentido de que existe una relación estadística entre el clima institucional y el desempeño académico en los docentes de la institución educativa particular bilingüe Max Uhle de Moquegua en el año 2018.

Igualmente, Aybar (2018) en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, sustentó la tesis de maestría titulada: El clima laboral desde la perspectiva docente y su influencia en los problemas de convivencia escolar en la institución educativa particular Alexander Fleming, Arequipa, 2018. La intención del estudio fue establecer la relación de la perspectiva de los docentes del clima laboral con los problemas de convivencia escolar. Una vez culminado los procedimientos que llevaron a obtener los datos necesarios, para la comprobación de la hipótesis mediante la prueba de Pearson, se obtiene como p – valor (0,045); mediante este valor se llega a asumir que existe correlación estadística significativa entre las variables de estudio; por lo tanto, se asume que el clima laboral se relaciona de forma inversa con los problemas de convivencia escolar desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Particular Alexander Fleming, Arequipa.

Por otro lado, Tejada (2016) desarrolló el trabajo de investigación titulado: El clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal docente de la institución educativa Mateo Pumacahua Chihuantito de pongobamba distrito de Chinchero Uru-bamba, Cusco – 2016. El objetivo principal fue determinar el nivel de relación entre clima organizacional y las relaciones interpersonales. Culminada la investigación como conclusión general se confirma la hipótesis general debido a que hay presencia de una relación significativa entre el clima institucional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Mateo Pumacahua Chihuantito de Pongobamba.

Otra tesis que se puede mencionar fue la sustentada por Falcon (2018), cuyo título es: El clima laboral y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Ocoruro, provincia de espinar, Cusco – 2018. Como objetivo general se planteó determinar la relación que existe entre el clima laboral y desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Ocoruro. Luego de haber realizado el trabajo de

investigación se determinó que existe correlación entre la variable clima laboral y la variable desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Ocoruro, provincia de Espinar, Cusco – 2018, observándose una relación positiva moderada con un valor de $r = 0,626$ y una significancia menor a 0,05 se valida la hipótesis de investigación.

Otra tesis de grado que se puede citar es la de Erazo (2019), cuyo título es: Relación entre el clima institucional y el desempeño laboral en los docentes de la institución educativa Nro. 56098 – Ananiso – Pitumarca – Canchis – Cusco, 2019. Se plantea como objetivo central determinar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa señalada. Como producto del trabajo realizado durante la investigación, luego de haber tabulado la información recogida y aplicado la estadística inferencial se determinó de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson con una probabilidad de confianza del 95% y 19 grados de libertad de tipo bilateral, que existe un alto grado de correlación entre el clima institucional y Desempeño laboral.

Del mismo modo, Condori y Beltran (2016). Sustentaron en la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua la tesis de maestría titulada: Relaciones humanas entre docentes y su relación con el clima institucional de la I.E.S. Comercial 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016. Como objetivo general se plantearon determinar la relación que existe entre las relaciones humanas entre los docentes y el clima institucional. Producto del análisis de la información recogida una vez concluida con la información; Se ha determinado, con un nivel de significancia del 5% que existe una relación ($r = 0,819$), se concluye entonces, que persiste una correlación significativa y directa entre las relaciones humanas entre docentes y el clima institucional en la I. E. S N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016; variables investigación que están íntimamente ligadas una de la otra, su interdependencia esta demostrados no solo por la prueba estadística observada que arroja una r de Pearson de 0.819; sino, por las entrevistas realizadas a los directivos quienes corroboran estos resultados con expresiones como: “Las relaciones humanas entre docentes no son favorables, muchos pretenden servirse de la institución, la indiferencia con las actividades, su escasa preocupación por realizar un trabajo concertado, las diferencias personales, los conflictos de poder. Son un común denominador; y consecuentemente, el clima institucional no es favorable es notoria producto de lo ya mencionado.

Por otro lado, Guzmán (2017) en la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua, sustentó la tesis titulada: Influencia del clima institucional en el desempeño docente de la institución educativa secundaria “Nuestra Señora del Carmen” de Ilave, 2017. El objetivo principal de este trabajo de tesis fue determinar el grado de influencia del clima institucional en el desempeño docente. Una vez desarrollada la investigación, el autor, llegó a determinar que la influencia del clima institucional en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Nuestra Señora del Carmen” de Ilave corresponde a correlación muy alta, debido a que el coeficiente de correlación de variables es de $r = 0,92$, debido a que las jornadas de reflexión han permitido cambiar de actitud a los docentes, además el clima institucional influye positivamente en el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria, porque se evidencia que $Z_c = 23$ la misma que cae en la región de rechazo $R(R)$ del lado positivo en la campana de Gauss, según prueba de hipótesis de investigación.

1.2.3 Local

En la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Pasaca (2014) sustentó la tesis referida a la eficacia de la gestión educativa en el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la IES maría auxiliadora de la ciudad de Puno, periodo 2011. El propósito principal del estudio fue establecer el nivel de influencia que ejerce la gestión educativa en el nivel de satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa señalada. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta y, como instrumento, el cuestionario. Después del análisis e interpretación, una de las conclusiones principales señala que la influencia que ejerce la gestión educativa es significativa sobre la satisfacción laboral. Se concluye así porque la Chi cuadrado Calculada que se obtiene es de 6.42, el mismo que es mayor que el valor de la Chi Cuadrado Tabulado, que es de 2.53, lo que significa que se acepta la hipótesis de investigación planteada en el estudio.

En la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, Perú, Vilca (2013) sustentó la tesis titulada: Gestión de personal y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Azángaro, 2012. Se planteó como objetivo de investigación determinar el grado de relación existente entre las dos variables. Después del análisis estadístico y la aplicación del modelo estadístico de la correlación de Pearson, se concluye que el grado de relación existente entre la gestión

de personal y el clima organizacional es moderado. Se arriba a esta conclusión porque el coeficiente de correlación obtenido es de $r=0.60$, lo que, según la regla de decisión asumida, corresponde al grado de relación moderado y de tipo directo, probándose así la verdad de la hipótesis planteada. Esta investigación realizada en Azángaro permite avalar la posición que intentamos plantear en el sentido de que la administración de recursos humanos es una variable que va de la mano con el clima laboral, es decir, cuanto mejor es la administración o gestión es mejor el clima laboral.

Del mismo modo en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Gómez (2019) sustentó la tesis titulada: las relaciones humanas y el clima institucional en los docentes de las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017. Se planteó como objetivo de investigación determinar la relación que existe entre las relaciones humanas y el clima institucional en los docentes de las instituciones Educativas del nivel primaria del distrito de Azángaro. Realizada la prueba de hipótesis, se determinó que el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio es igual a 0,856 ; que indica que existe una correlación significativa entre las relaciones humanas y el clima institucional en los docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro, a un nivel de significancia de 0.01, el grado positivo indica que si se mejoran las relaciones humanas se tendrá un mejor clima institucional en los docentes.

Así mismo, en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Ticona (2017) sustenta la tesis titulada: Clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave. Se planteó como objetivo de investigación determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E.S. José Carlos Mariátegui de la ciudad de Ilave, luego del recojo de información y el respectivo tratamiento estadístico, se llegó a concluir que el clima institucional se relaciona directamente con el desempeño docente, con una correlación de 0.79 que es positiva y alta y coeficiente de determinación de 62.41 %, lo que nos indica que, el desempeño se practica por influencia del clima institucional.

Así mismo, en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Valencia (2016) sustentó la tesis de grado: La relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas primarias del distrito de Copani de la provincia de Yunguyo, con la finalidad de, determinar la relación entre el clima institucional y el

desempeño docente en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Copani de la Provincia de Yunguyo durante el año 2014. Luego de recoger datos, sistematizarlos e interpretarlos, se llegó a la conclusión de que es poca la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Copani, donde el 47,5% de los docentes, manifiestan que el clima institucional es regular y el desempeño docente también es regular, además que la prueba chi cuadrada calculada (20,193) demuestra que existe asociación o dependencia, donde el clima Institucional es poco y el desempeño docente también es poco, observando también el valor de Tau-c de Kendall es 0,512, demuestra que existe moderada o mínima relación entre el clima institucional y el desempeño docente.

Del mismo modo, para obtener el grado académico de magister Flores (2018), en la Universidad Nacional del Altiplano, sustentó la tesis de grado titulada: Clima escolar y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria José Macedo Mendoza de Macusani, cuyo objetivo fue determinar el grado de correlación entre ambas variables, llegando a la conclusión de existe un grado de correlación positivo y moderado entre el clima escolar y el desempeño docente de acuerdo al coeficiente de correlación $r = 0,61$; con lo que también se comprueba la hipótesis formulada.

De igual forma, Zapana (2019) sustentó en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno el trabajo de investigación titulado: Proceso de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL–Yunguyo, cuyo objetivo principal fue determinar el grado de correlación entre ambas variables. Luego se recogió información con los instrumentos adecuados, se tabuló la información llegando a concluir de que Entre los procesos de gestión de talento humano y las relaciones interpersonales, existe un moderado grado de correlación , de acuerdo al cálculo del Coeficiente de Correlación de Pearson $r = 0.66$, y la Prueba de Hipótesis $Tt= 7,506$; lo que indica que: Si no se toma en cuenta los procesos de la gestión del talento humano y no se mejora las relaciones interpersonales dentro de la institución, no solo influirá en el rendimiento del trabajador, sino se pondrá en peligro el mejoramiento de la calidad del servicio y el logro de objetivos institucionales.

En la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Enciso (2018) sustentó el trabajo de investigación titulado: Clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la asociación educativa adventista de Puno, 2018. Como objetivo central se planteó determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño

docente, en instituciones de la asociación educativa adventista de Puno, y como corresponde, luego de haber realizado el recojo de información a través de los instrumentos que correspondían, luego de haber tabulado la información, llegó a la conclusión de que a un nivel de significancia del 5% se ha logrado determinar que existe una relación moderada entre las variables clima institucional y el desempeño docente en la población de docentes de la Asociación Educativa Adventista de Puno. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general de investigación. Así mismo, a un nivel de significancia del 5% se ha logrado determinar que existe una relación moderada entre la dimensión comunicación de clima institucional y el desempeño docente en la población de docentes de la Asociación Educativa Adventista de Puno. Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis específica. Del mismo modo, a un nivel de significancia del 5% se ha logrado determinar que existe una relación moderada entre la dimensión motivación de clima institucional y el desempeño docente en la población de docentes de la Asociación Educativa Adventista de Puno. Por lo tanto, se acepta la segunda hipótesis específica.

Igualmente, Zambrano (2015) sustentó en la universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, la tesis titulada: Gestión del talento docente y clima institucional de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Sicuani, provincia de Canchis – Cusco, 2015. El objetivo central del estudio fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento docente y el clima institucional en una armonía democrática en el desempeño laboral en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Sicuani, provincia de Canchis, durante el año escolar 2015. Culinado el proceso de investigación y luego de haber interpretado convenientemente los resultados producto de la investigación se determinó que la relación entre la gestión del talento docente y el clima institucional en una armonía democrática en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, provincia de Canchis de la región Cusco es bueno. Esta información nos indica que los directores y los docentes conocen y manejan los principios, los objetivos y los fines de los documentos técnico pedagógicos.

Por otro lado, Lopez (2016) sustentó en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez la tesis titulada: La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero–Arequipa 2016. Para tal fin se ha formulado como objetivo principal

determinar la correlación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero. Para tal fin se han diseñado instrumentos de investigación para recoger información, acordes a los objetivos e hipótesis planteados. Luego de tabular la información y haber realizado el respectivo tratamiento estadístico, se comprobó que Si hay relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, así mismo se determinó que el nivel cultura organizacional es de 62% , el nivel de satisfacción laboral es de 59% y una correlación directa y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las Instituciones Educativas motivo de estudio.

Revisando literatura adicional al respecto, Laura (2019) en las aulas de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, presentó su trabajo de tesis titulado: Relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las instituciones educativas públicas de nivel primaria – Ilave, 2019. En el mismo se planteó como objetivo determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes. Terminada la investigación se ha procedido a realizar el tratamiento estadístico inferencial y como producto de ello se ha llega a concluir de que existe un significativo grado de relación positiva muy alta, con tendencia a positiva perfecta entre el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, aplicando la prueba estadística de correlación de Pearson y su respectiva regla de decisión entre las tres variables estudiadas. Estos resultados significan que los directores algunas veces son autocráticos, autoritario-benevolente, con predominancia del liderazgo autocrático-participativo; asimismo las relaciones interpersonales algunas veces son adecuadas y armoniosas, mostrando sobre todo una actitud de escucha activa y buena comunicación; por lo tanto, evidenciándose algunas veces la existencia de un clima organizacional exitoso y armonioso.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

El clima laboral en las instituciones educativas del país siempre fue motivo de controversias a nivel de los docentes y a nivel de las autoridades. Algunos le restan importancia y otros lo magnifican tanto que asumen que este factor es determinante en la administración de la educación. Lo cierto es que el clima laboral entendida como el ambiente social y psicológico que predomina en el interior de las instituciones siempre se presenta, en la mayoría de las instituciones, como conflictiva o crítica. En este sentido, la actual Ministra de Educación, Flor Aidee Pablo Medina, a comienzos del año escolar 2019 exhortó a los directores que fomenten un buen clima institucional para asegurar que todos sean partícipes del logro de mejores niveles de aprendizaje. La exhortación, de hecho, es como resultado del diagnóstico situacional que existe acerca de esta variable, es decir, que el clima laboral se caracteriza por ser conflictivo en la mayoría de las instituciones educativas del país.

En el departamento de Puno y, particularmente, en el distrito de Pilcuyo, provincia del Collao, el clima laboral también presenta facetas preocupantes. La autora de la investigación realiza, antes de plantear el proyecto de investigación realizó indagaciones espontáneas en varias de las instituciones de Pilcuyo. Como resultado de las pesquisas espontáneas, se pudo conocer que en todas instituciones los profesores están enfrentados y, por lo general, no se llevan bien. De la misma manera, entre los profesores con las autoridades, en la mayoría de las instituciones educativas, no se llevan bien. Algunas características de las relaciones laborales de las instituciones educativas del distrito de Pilcuyo son, entre las más frecuentes, agresiones verbales, chantajes psicológicos como amenazas,

omisiones adrede, calumnias sin los fundamentos o elementos probatorios, etc. Por otro lado, entre los profesores y las autoridades, es frecuente, el desacato de los docentes ante las citaciones o exhortaciones del director para realizar reuniones o para cumplir con determinadas actividades. En otras ocasiones, el enfrentamiento entre docentes y autoridades fue frontal y directo, con insultos y amenazas verbales, tal como nos refirieron los docentes y las docentes con quienes tuvimos la oportunidad de conversar. A veces, claro que no fueron frecuentes, el enfrentamiento entre profesores y estos con las autoridades llegó hasta a las agresiones físicas.

En la mayoría de las veces, los conflictos entre profesores y estos con las autoridades se fue dando como resultado de una inadecuada administración de personal docente. Por ejemplo, cuando se trata de la distribución de la carga académica para el año escolar correspondiente, en la mayoría de las veces, la autoridad no cumple con los protocolos ni con las directivas vigentes, originándose el enfrentamiento entre los colegas, así como cuando se trata de la asignación de las aulas donde cada docente realizará las labores educativas. En otras ocasiones, algunas autoridades asumen posturas autoritarias generando la reacción lógica de desacato o de rebeldía de algunos docentes. Hay veces que la autoridad pasa por alto las tardanzas y las faltas de los profesores amigos, pero, les aplica rígidamente las normas a los profesores que no son sus amigos o no son de su grupo, generándose las injusticias que ocasionan resentimientos en los profesores afectados. Como se puede apreciar, todos estos hechos son asuntos que tienen que ver con la administración de recursos humanos, que, como se puede inferir de la descripción, es deficiente en la mayoría de los casos.

Por los hechos descritos brevemente, la investigación que se realizó, se expresó en las siguientes interrogantes que constituyeron nuestros problemas de investigación científica, organizados en problema general y problemas específicos.

2.2 Enunciados del problema

2.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de correlación entre la administración de recursos humanos y el clima laboral de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, provincia del Collao-Ilave, durante el año escolar 2017?

2.2.2 Problemas específicos

- a) ¿En qué escala de valoración se ubica la administración de recursos humanos realizada por las autoridades educativas según la percepción de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo?
- b) ¿Qué nivel de clima laboral predomina en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, según la percepción de los docentes?

2.3 Justificación

En esta investigación se trata de hacer entender que el clima laboral, que en la mayoría de las instituciones no es adecuada, depende de la administración que las autoridades realizan de los recursos humanos. El clima laboral, entendida como clima institucional o clima organizacional durante las labores educativas de una institución escolar, aún sigue siendo un problema que no se resuelve hasta ahora, muy a pesar de las medidas que las autoridades implementan. Esto es debido a que el problema no es un asunto de normas ni de reuniones de reflexión institucional, como, generalmente, acostumbran realizar las autoridades educativas. El clima laboral, según el entender de la autora de la investigación, tiene muchas causas, siendo una de ellas, y la más principal, la administración de recursos humanos.

En la mayoría de las instituciones educativas del país y, particularmente, en la región, las autoridades educativas reducen la administración de personal a decisiones normativas, como la distribución de las asignaturas, el establecimiento del horario de trabajo, la exigencia de la entrega de documentos curriculares y el control de la asistencia y puntualidad. Se olvidan que la administración de recursos humanos, parte por una adecuada provisión de personal, por la motivación laboral, por el desarrollo profesional de los docentes y, por último, por un monitoreo que, más que fiscalización punitiva, debe ser, fundamentalmente, asesoramiento continuo. Por otro lado, las normas que se establecen en la institución y la forma cómo se implementan o ejecutan, debe gozar del consenso de los docentes, lo que, con frecuencia, es inusual, generándose, por esta razón, los disgustos y rebeldías. En esta investigación se devela estos y otros problemas que deben con el tiempo ser superados a partir del conocimiento de esta problemática. Por esta razón, el estudio que se pretende realizar, busca sostener con datos científicos que el clima laboral es una consecuencia de la deficiente administración de recursos humanos. Los resultados de esta

investigación deben servir, por lo tanto, para que las autoridades de la Región de Educación implementen estrategias de capacitación en administración de personal para los directores y para los directivos de las instituciones educativas de la región.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar el grado de correlación entre la administración de recursos humanos y el clima laboral de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, provincia del Collao- Ilave, durante el año escolar 2017.

2.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar la escala de valoración en la que se ubica la administración de recursos humanos realizada por las autoridades educativas según la percepción de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo.
- b) Establecer el nivel de clima laboral que predomina en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, según la percepción de los docentes.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

El grado de correlación es positivo moderado entre la administración de recursos humanos y el clima laboral de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, provincia del Collao, durante el año escolar 2017.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a) La escala de valoración en la que se ubica la administración de recursos humanos realizada por las autoridades educativas, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, corresponde al nivel regular.
- b) El nivel de clima laboral que predomina en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, según la percepción de los docentes, es el nivel moderado.

CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

La investigación se realizó en las instituciones educativas secundarias de gestión estatal del distrito de Pilcuyo, provincia de Collao-Ilave, Departamento de Puno.

3.2 Población

La población de estudio estuvo constituida por los docentes nombrados y contratados de las instituciones educativas del nivel secundario de la localidad señalada, la misma que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

Población de docentes de las IES del distrito de Pilcuyo

Institución Educativa Secundaria	Población		Total
	Varones	Mujeres	
1. Mariscal Ramón Castilla de Cachipucara	5	2	7
2. Miguel Grau de San Pedro de Huayllata	6	2	8
3. Técnico Agropecuario de Accaso	5	2	7
4. César Vallejo de Pilucuyo	11	5	16
5. Micaela Bastidas de Pilcuyo	17	5	22
Total	44	16	60

Por lo tanto, la población de estudio está conformada por 82 docentes, de los cuales 62 son varones y 20, mujeres.

3.3 Muestra

Dado que la población de estudio es de tamaño pequeño, no se trabajará con ninguna muestra.

3.4 Método de investigación

El presente trabajo es una investigación con un paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo no experimental y el diseño correlacional.

(Sanchez y Reyes, 2002) señalan que esta es la forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento.

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

- a) **Frecuencia temporal para el recojo de datos:** La investigación se realizó una vez que aprobado el proyecto. El recojo de datos se realizó en una sola, aplicándose los instrumentos de investigación a los mismos sujetos de estudio, en este caso a los docentes.
- b) **Técnicas e instrumentos de investigación:** Las técnicas e instrumentos de investigación se determina en función de los objetivos planteados.
 - *Para el primer objetivo específico:* Se aplicó la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario (Ver anexo 1), el mismo que fue adaptado de la propuesta de Chávez (2015) para medir la variable “administración de recursos humanos”. Además, fue validada por una docente de la Facultad de Educación. La encuesta es una técnica que se utiliza con frecuencia para recoger datos referidos a opiniones y actitudes de manera directa de parte de las personas involucrados en la investigación (Cea, 1999).
 - *Para el segundo objetivo específico:* Se aplicó la escala de actitudes, siendo su instrumento la Escala de Likert (Ver anexo 2), la misma que fue adaptada de la propuesta de Portilla (2018) para medir la variable “clima organizacional”. Además, fue validada por una docente de la Facultad de Educación. La escala de actitudes sirve para recoger datos referidos a, como su nombre lo indica, a actitudes de los sujetos de estudio respecto de un determinado asunto. Las escalas se caracterizan porque por

cada ítem se plantea una escala que va de lo más inferior a lo más superior, siendo por lo general, cinco escalas (Sánchez & Reyes, 1996).

c) Materiales y equipos a ser utilizados: Dado que la investigación fue de tipo no experimental, según el criterio estrategia de recojo de datos, no se consideraron instrumentos de laboratorio, sino solo los instrumentos de investigación ya señalados y material de escritorio (lapiceros, cuaderno de apuntes, resaltador y papel bond).

d) Variables a ser analizadas: Se analizaron las dos variables que constan en el cuadro de operacionalización (Ver anexo1). Estas variables son:

- Variable independiente: Administración de recursos humanos.
- Variable dependiente: Clima laboral.

e) Prueba estadística de hipótesis: Para validar la hipótesis central que se plantea en el estudio, se procedió cumpliendo los siguientes pasos:

- **Determinación de la hipótesis estadística:**

H₀: R_{xy} = 0 No existe ningún grado de relación entre las dos variables.

H₁: R_{xy} ≠ 0 El grado de relación entre las dos variables fluctúa entre 0.7 a 0.8, es decir, el grado de correlación es alto.

- **Nivel de significancia:**

$$\alpha = 0.05$$

- **Prueba estadística**

Para probar estadísticamente la verdad de la hipótesis planteada se aplicó el modelo de la correlación de datos agrupados en clases de Pearson, cuya fórmula es la siguiente:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} dx dy - (\sum n_x dx)(\sum n_y dy)}{\sqrt{[n \sum n_x dx^2 - (\sum n_x dx)^2][n \sum n_y dy^2 - (\sum n_y dy)^2]}}$$

Donde:

n: Población o número de observaciones bidimensionales

n_x: Frecuencias marginales de la variable X

n_y: Frecuencias marginales de la variable Y

dx: Desviación respecto a un valor de X

dy: Desviación respecto a un valor de Y

- **Regla de decisión que se asume:**

El coeficiente de correlación que se obtenga con la aplicación de la prueba estadística, se contrastará con la siguiente escala de valores para su respectiva interpretación.

Tabla 2

Escala de valores del coeficiente de correlación

Valor Cuantitativo	Significado Literal
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Karl Pearson.

De otro lado, para determinar el nivel de significancia de la hipótesis nula, con la finalidad de ratificar la hipótesis alternativa, se consideró la siguiente fórmula

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde.

t_c : Te Calculada

r: Coeficiente de correlación

n. Muestra de estudio (en este caso la población)

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados acerca de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos viene a ser la primera variable de investigación. La técnica utilizada fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. Se consideraron 20 preguntas correspondientes a los 20 indicadores de la variable. El recojo de datos tuvo una duración de dos meses aproximadamente, debido a que las instituciones educativas no se encuentran en un solo lugar y debido a las dificultades generadas por las labores educativas que los docentes tenían que cumplir, así como nosotras. Después de calificarse los cuestionarios y tabularse de acuerdo a la escala de valoración asumida, se elaboraron las tablas de distribución porcentual de cada institución educativa y, más adelante, la tabla general donde se consideran a las cinco instituciones como una sola.

Seguidamente se realiza la presentación y el análisis breve de cada una de las tablas correspondiente a cada institución educativa.

Tabla 3

Administración de recursos humanos en la IES “Mariscal Castilla”

Escala de Valoración		fi	%
Pésima	[01-05]	0	0
Deficiente	[06-10]	2	29
Regular	[11-13]	4	57
Buena	[14-17]	1	14
Excelente	[18-20]	0	0
Total		7	100

En la Institución Educativa Secundaria “Mariscal Ramón Castilla” se encuestaron a 7 docentes, de los cuales 4 docentes (57%) consideran, a través de sus respuestas, que el nivel de administración de recursos humanos es regular. Luego se tiene a 2 docentes (29%) que consideran que es deficiente; y, 1 docente (14%), que es bueno. No se registran en las escalas extremas de muy deficiente, ni excelente administración, a ningún docente. De esta primera tabla se deduce que la mayoría de ellos docentes de la institución señalada, consideran que la administración de recursos humanos, de parte de las autoridades, es regular, con tendencia a deficiente. Señalamos que la tendencia es deficiente, porque la mayoría los cuatro docentes ubicados en la escala regular obtuvieron el calificativo de 10.5, lo que quiere decir que están próximos a deficiente.

Tabla 4

Administración de recursos humanos en la IES “Miguel Grau”

Escala de Valoración		fi	%
Pésima	[01-05]	1	13
Deficiente	[06-10]	1	13
Regular	[11-13]	5	63
Buena	[14-17]	1	13
Excelente	[18-20]	0	0
Total		8	100

En la Institución Educativa Secundaria “Miguel Grau” del distrito de Pilcuyo fueron encuestados 8 docentes, de los cuales 5 docentes (63%) obtuvieron calificativos comprendido entre 11 a 13 puntos, lo que significa que consideran que la administración de recursos humanos por parte de las autoridades es regular. Un (1) solo docente (13%) considera que la administración es buena, mientras que el resto de docentes consideran que es deficiente y pésima, respectivamente. Por consiguiente, en esta institución la escala predominante es la administración regular.

En la siguiente tabla, la Tabla 6 corresponde a los docentes de la IES Técnico Agropecuario de Acaso, donde se pudo encuestar a 7 docentes, de los cuales, 4 docentes (57%) revelaron, a través de sus respuestas, que la administración realizada por las autoridades de su institución, es regular. Luego se tiene a 2 docentes (29%), que es deficiente y solo 1 docente (14%), que la administración es buena. En esta tercera institución que estamos analizando, se observa que la mayoría de los docentes consideran que la administración de recursos humanos es regular. Desde otra perspectiva, se puede sostener que la mayoría

de los docentes no quieren descalificar ni tampoco aprobar como buenos administradores a quienes son sus autoridades.

Tabla 5

Administración de recursos humanos en la IES Técnico Agropecuario de Acaso

Escala de Valoración		fi	%
Pésima	[01-05]	0	0
Deficiente	[06-10]	2	29
Regular	[11-13]	4	57
Buena	[14-17]	1	14
Excelente	[18-20]	0	0
Total		7	100

La cuarta institución educativa investigada es la IES “César Vallejo”, donde se pudo encuestar a 16 docentes. Después de calificarse los cuestionarios de cada docente, se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 6

Administración de recursos humanos en la IES “César Vallejo”

Escala de Valoración		fi	%
Pésima	[01-05]	2	13
Deficiente	[06-10]	3	19
Regular	[11-13]	7	44
Buena	[14-17]	3	19
Excelente	[18-20]	1	6
Total		16	100

La escala de valoración donde se registra la mayor cantidad de docentes es la escala regular. Son 7 docentes (44%) cuya percepción considera que la administración de los recursos humanos es regular. Luego, se tiene a 3 docentes (19%), tanto en la escala deficiente, así como en la escala buena, siendo en total 6 docentes. En la escala deficiente se registran 2 docentes (13%) y, finalmente, en la escala excelente, 1 docente (6%). En total, en esta institución señalada se encuetaron a 16 docentes, de los que se destacan aquellos que consideran que la administración de recursos humanos es regular. Hasta aquí la ten-

dencia de las instituciones educativas es similar, ya que en todas las instituciones analizadas hasta aquí consideran que la administración es regular, con una ligera tendencia hacia la escala deficiente.

Tabla 7

Administración de recursos humanos en la IES “Micaela Bastidas”

Escala de Valoración		fi	%
Pésima	[01-05]	1	5
Deficiente	[06-10]	6	27
Regular	[11-13]	11	50
Buena	[14-17]	3	14
Excelente	[18-20]	1	5
Total		22	100

Se trata de la institución educativa emblemática del distrito de Pilcuyo, además, es la institución más grande del distrito. Allí se encuestaron a 22 docentes, de los cuales 11 docentes (50%) consideran que la administración de recursos humanos, realizada por las autoridades, es regular. En segundo orden se destacan 6 docentes (27%) que consideran que la administración es deficiente. En los dos extremos de la escala de valoración de la variable se ubica 1 docente en la escala pésima y otro, en la escala excelente. En cada caso el porcentaje es de 5% de total de docentes encuestados.

Lo que sigue es la tabla general, donde se juntan las cinco instituciones educativas, con la finalidad de determinar la escala de valoración en la que se ubica la administración de recursos humanos realizada por las autoridades que dirigen las instituciones educativas en el distrito de Pilcuyo, provincia del Collao. Como ya se dijo, solo se están considerando a las instituciones educativas representativas del distrito mencionado y, además, son las instituciones educativas a las que se pudo acceder para aplicar los instrumentos de investigación.

Tabla 8

Administración de recursos humanos en las IES de Pílcuyo

Escala de Valoración		fi	%
Pésima	[01-05]	4	7
Deficiente	[06-10]	14	23
Regular	[11-13]	31	52
Buena	[14-17]	9	15
Excelente	[18-20]	2	3
Total		60	100

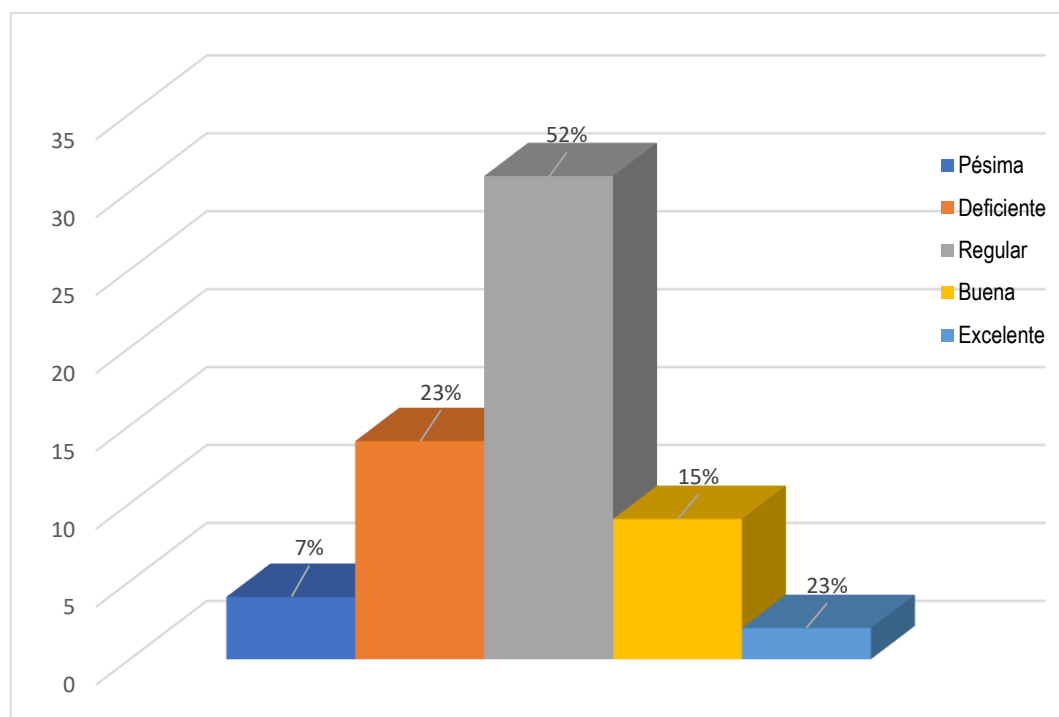


Figura 1. Administración de recursos humanos.

De la tabla en cuestión, así como de la figura que lo ilustra, se observa que 31 docentes (52%) consideran que la administración de recursos humanos es regular en las cinco instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Pílcuyo. Luego, en segundo orden, en la escala deficiente, se ubican 14 docentes (23%). La escala de administración buena registra a 9 docentes, quienes porcentualmente conforman el 15% de la población total investigada. En la escala de administración pésima se ubican 4 docentes (7%) y en el otro extremo, escala de administración excelente, 2 docentes (3%). El total de docentes encuestados, pertenecientes a las cinco instituciones educativas, son 60 docentes.

Discusión

Después del análisis de los resultados de la variable “administración de recursos humanos”, llegamos a una primera conclusión en el sentido de que la administración de los recursos humanos por parte de las autoridades educativas es regular. El 52% de docentes consideran que la administración de recursos humanos que realizaron las autoridades en las cinco instituciones educativas del distrito de Pilcuyo es regular. Después de este porcentaje, le sigue el 23% de docentes que consideran que la administración es deficiente. Según las fuentes en las que apoyamos el uso de la escala, la administración pésima se caracteriza por la muy inadecuada provisión interna de personal, por la ausencia de motivación laboral durante las actividades educativas, la ausencia de acciones de desarrollo profesional y por el inadecuado monitoreo del desempeño docente. En el otro extremo, en la administración excelente, es todo lo contrario, la provisión interna de personal es muy adecuada, la motivación laboral y las acciones para el desarrollo profesional son muy buenas, el monitoreo del desempeño de los docentes es motivador. Las demás escalas o grados de administración se diferencian en intensidad o frecuencia. En este caso, la administración regular tiene la mitad de cada una de las escalas extremas. No es la ideal, pero tampoco es lo más malo.

Este resultado se condice con la hipótesis de investigación planteada para esta variable. En la hipótesis sostuvimos que la percepción de los docentes, respecto de la administración de recursos humanos, estaba ubicada en la escala regular, con tendencia a deficiente. Los datos que hemos mostrados hasta aquí confirman nuestra primera hipótesis específica, ya que, en efecto, los datos analizados estadísticamente, confirman tal supuesto planteado en nuestro proyecto. Es necesario señalar que los recursos humanos se refieren al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas que los docentes tienen para educar formalmente a los estudiantes. Por otro lado, por administración de los recursos humanos entendemos como el proceso de provisión de personal, motivación, desarrollo profesional y monitoreo de las labores pedagógicas de los docentes por parte de las autoridades. En estas cuatro dimensiones, según la percepción del 52% de docentes, las autoridades realizaron regularmente, dejando como expectativa que más adelante mejoren, ya que lo ideal es que la administración de recursos humanos debería ser la tarea principal de las autoridades educativas en las instituciones señaladas.

Los estudios realizados antes del presente trabajo de investigación destacan la importancia de la administración de los recursos humanos. Este es el caso de los estudios realizados por Cuentas (2018), quien sostiene que en la sociedad del conocimiento la prioridad de las organizaciones educativas debe ser el *know how*, es decir, el desarrollo de los conocimientos prácticos, el desarrollo de las habilidades y competencias. En efecto, dado que estamos en el siglo XXI, donde el conocimiento aplicable según los contextos adquiere mucha importancia, la administración o gestión del conocimiento vendría a ser una forma concomitante a la sociedad del conocimiento. Hoy más que nunca, los directores de las instituciones educativas deberían preocuparse por generar el desarrollo de las habilidades, capacidades y destrezas de sus docentes para que mejoren en sus competencias para brindar una mejor educación a los estudiantes. Ese trabajo que proponen los entendidos en la materia, en el caso de la investigación realizada, solo se manifiesta en un nivel regular, según la percepción de los docentes, con una ligera inclinación hacia la administración deficiente, que, como se puede entender, es preocupante.

Por otro lado, la regular o deficiente administración de recursos humanos, es una tendencia que no solo se manifiesta en las instituciones educativas del país, sino que también en otros sectores, como es el caso de las empresas estatales del Bolivia. Así se puede deducir de la investigación realizada por Ramírez (2003), quien sostiene que no hay una buena gerencia del talento humano en las empresas estatales de la Paz Bolivia, lo que impide un adecuado clima institucional. Así como la deficiente o regular administración de los recursos humanos no es tampoco exclusividad de las instituciones educativa básicas, sino que en las instituciones de educación superior el asunto es, muchas veces, peor. Este es el caso de la investigación realizada por Chávez (2015), quien concluye que la gestión del recurso humano es de regular para deficiente, según la percepción de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Carlos Cueto Fernandini” del distrito de Comas, Lima. Estas tendencias se pueden corroborar con las versiones orales de los docentes de los diferentes niveles educativos, quienes, inclusive, de manera espontánea, son más críticos que cuando deben resolver un cuestionario de preguntas elaboradas.

Sin embargo, es necesario seguir ahondando en el estudio de esta variable, aplicando la técnica de la observación estructurada y sistemática que no se pudo realizar en esta oportunidad por factores económicos y de tiempo. Así como es necesario ampliar la investigación a las instituciones educativas del nivel superior, como son las universidades del

país, donde, según las versiones espontáneas de los estudiantes y de los docentes, la gestión de los recursos humanos es, con frecuencia, dejado de lado.

4.2 Resultados acerca del clima laboral

El clima laboral es la segunda variable de investigación que supusimos está directamente relacionado con la administración de recursos humanos. Para recoger los datos correspondientes a esta variable se aplicó la técnica del examen de actitudes, siendo su instrumento la Escala de Likert, lo que fue adaptado según los indicadores considerados en esta variable. La aplicación del instrumento fue al mismo tiempo que el cuestionario utilizado para primera variable y se aplicó a las mismas personas. Antes de aplicarse el instrumento, se tuvo el cuidado de explicar en qué consistía la investigación, solicitándoles que sean sinceros y objetivos en las respuestas.

Seguidamente presentamos los resultados de esta variable, primero por cada institución educativa y, al final, un cuadro general, donde se consideran a todas las instituciones en una sola tabla de distribución porcentual. Empezamos con la IES “mariscal Castilla”.

Tabla 9

Clima laboral en la IES “Mariscal Castilla”

Escala de Valoración		fi	%
Muy conflictivo	[01-05]	0	0
Conflictivo	[06-10]	1	14
Moderado	[11-13]	4	57
Buen clima	[14-17]	2	29
Muy buen clima	[18-20]	0	0
Total		7	100

Considerando que los niveles o grados de clima laboral puede ser muy conflictivo, conflictivo, moderado, buen clima y muy buen clima, en la IES “Mariscal Castilla, 4 profesores (57%) perciben que el clima es moderado. En segundo orden se destacan 2 profesores (29%) quienes consideran que el clima es bueno y solo 1 profesor (14%) quien considera que el clima es conflictivo. No se registra a ningún profesor que opine que el clima es muy conflictivo, así como que el clima es muy bueno. En general, en esta institución la mayoría de los profesores consideran que el clima es moderado o regular.

Tabla 10

Clima laboral en la IES “Miguel Grau”

Escala de Valoración		fi	%
Muy conflictivo	[01-05]	0	0
Conflictivo	[06-10]	2	25
Moderado	[11-13]	4	50
Buen clima	[14-17]	2	25
Muy buen clima	[18-20]	0	0
Total		8	100

En la IES “Miguel Grau” se investigaron a 8 profesores (100%), de los cuales 4 profesores (50%) perciben que el clima laboral es moderado. Luego se tiene a 2 profesores (25%) que el clima es conflictivo y el mismo porcentaje de profesores que el clima es bueno. No se registran a profesores que opinen que el clima es muy conflictivo ni que es muy bueno. Como se puede apreciar, de la tabla se deduce que la mayoría de los docentes consideran que el clima es moderado o regular, siendo la tendencia similar que la institución anterior. El hecho que haya profesores que consideran que el clima es bueno, aunque sean la minoría, es sorprendente para nosotras. Según las indagaciones realizadas, estos profesores son amigos de las autoridades o, en su defecto, son profesores que forman parte del grupo de gobierno. Por lo tanto, sus respuestas tienen el sesgo de la filiación grupal o de la amistad. No son respuestas objetivas ni sinceras. De la misma manera, los docentes que expresan una percepción en el otro extremo, sosteniendo que son deficientes o muy deficientes, es la expresión de los odios contenidos o desacuerdos que no se viabilizaron adecuadamente.

Tabla 11

Clima laboral en la IES Técnico Agropecuario de Acaso

Escala de Valoración		fi	%
Muy conflictivo	[01-05]	0	0
Conflictivo	[06-10]	1	14
Moderado	[11-13]	5	71
Buen clima	[14-17]	1	14
Muy buen clima	[18-20]	0	0
Total		7	100

En la IES Técnico Agropecuario de Acaso se investigaron a 7 profesores (100%), de los cuales 5 profesores (71%) consideran que el clima laboral predominante en su institución es el clima moderado, es decir, ni buen clima ni clima conflictivo. Consideran que está en un nivel intermedio. El resto de profesores manifiestan opiniones divididas. Un (1=14%) considera que el clima es conflictivo y otro profesor (1=14%) considera que el clima es bueno. En general en esta institución la mayoría de los docentes considera que el clima laboral es moderado. Muchas veces se piensa que, en una institución de pocos docentes, el ambiente laboral es mejor llevada, pero, como se ve, en esa institución los docentes manifiestan que el clima solo es moderado, dejando la sensación de que algo está faltando por parte de la autoridad o, en su defecto, los docentes deben enmendar sus actitudes.

Tabla 12

Clima laboral en la IES “César Vallejo”

Escala de Valoración	fi	%
Muy conflictivo [01-05]	0	0
Conflictivo [06-10]	2	13
Moderado [11-13]	12	75
Buen clima [14-17]	2	13
Muy buen clima [18-20]	0	0
Total	16	100

El total de profesores investigados en la IES “César Vallejo” del distrito de Pilcuyo es de 16 profesores (100%), de los cuales 12 profesores (75%) consideran que el clima laboral predominante en su institución educativa es moderado. El resto de profesores se dividen en dos grupos con opiniones opuestas. En la escala clima conflictivo se registran a 2 profesores (13%) y en la escala clima bueno a otros 2 profesores (13%). No se registra a ningún profesor en la escala clima muy conflictivo ni clima muy bueno, los dos extremos en cuanto se refiere a la escala de valoración del clima laboral considerado para esta variable.

La última institución, considerada en la investigación, es la IES “Micaela Bastidas” donde se investigó a 22 profesores (100%). Tal como se puede visualizar en la Tabla 14, de los 22 profesores, 14 profesores (64%) consideran que el clima laboral predominante en su institución es el clima moderado. Luego, en segundo orden, se destacan 4 profesores (18%) quienes consideran que el clima es conflictivo; en tercer lugar, 3 profesores (14%)

quienes consideran que el clima es bueno; y, por último, se registra a 1 profesor (5%) quien considera que el clima es muy bueno. Aquí claramente se puede entender que la opinión extrema de que el clima es muy bueno responde a criterios muy subjetivos, sin embargo, lo consideramos como una opinión más dentro de los datos que estamos analizando. Veamos la tabla.

Tabla 13

Clima laboral en la IES "Micaela Bastidas"

Escala de Valoración		fi	%
Muy conflictivo	[01-05]	0	0
Conflictivo	[06-10]	4	18
Moderado	[11-13]	14	64
Buen clima	[14-17]	3	14
Muy buen clima	[18-20]	1	5
Total		22	100

La siguiente tabla muestra las tendencias generales respecto del clima laboral en las cinco instituciones educativas del distrito de Pilcuyo, provincia del Collao. Además, se ilustra la tabla con la figura correspondiente. La tabla general, luego, nos servirá para la prueba de hipótesis, ya que nuestro problema central se concibe a los docentes como si fuesen parte de una sola institución educativa.

Tabla 14

Clima laboral en la IES de Pilcuyo

Escala de Valoración		fi	%
Muy conflictivo	[01-05]	0	0.0
Conflictivo	[06-10]	10	16.7
Moderado	[11-13]	39	65.0
Buen clima	[14-17]	10	16.7
Muy buen clima	[18-20]	1	1.7
Total		60	100.0

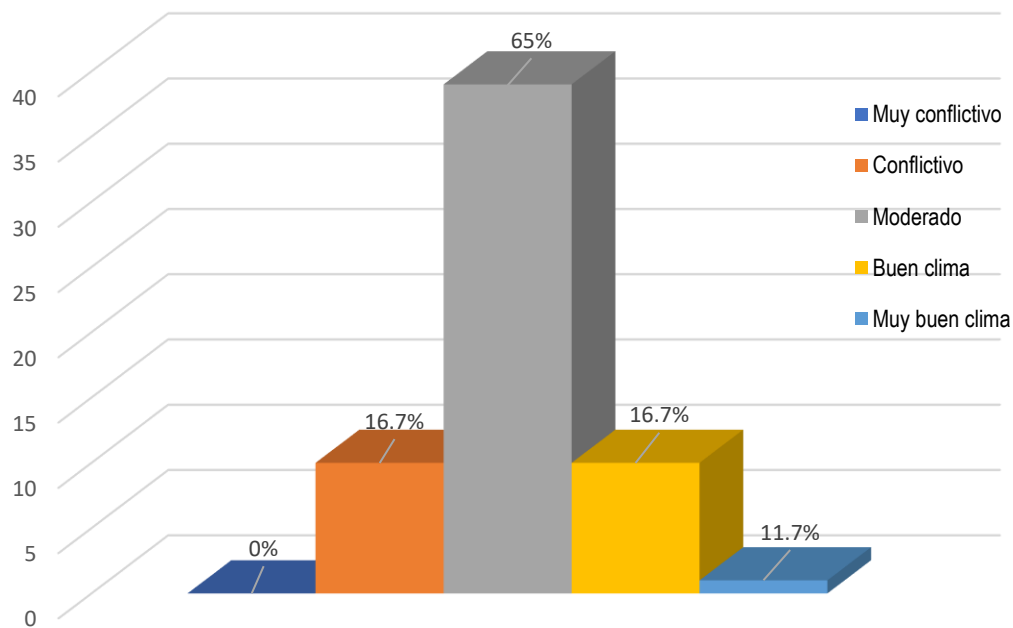


Figura 1. Clima laboral en las IES de Pílcuyo

La población total de profesores, de las 5 instituciones educativas, es de 60 profesores (100%). Según la Tabla 15, 39 profesores (65%) consideran que el clima laboral predominante es moderado, es decir, que fluctúa entre clima conflictivo y clima bueno. Luego se tiene a 10 profesores (16.7%) quienes consideran que el clima es conflictivo, y otros 10 profesores (16.7%), que el clima es bueno. En la escala de muy buen clima se registra solo a un (1) profesor (1.7%). La figura de ilustración expresa esta tendencia de manera muy ilustrativa.

Discusión

Ante el enunciado del segundo problema específico: ¿Cuál es el nivel de clima laboral que predomina en las IES del distrito de Pílcuyo?, la respuesta se encuentra en el hallazgo más notable de todos los datos analizados hasta aquí. Este hallazgo se refiere a la tendencia mayoritaria de los profesores respecto de la percepción que tienen sobre el clima laboral que predomina en su institución educativa. El clima laboral que predomina es moderado o clima que fluctúa entre clima laboral conflictivo y clima laboral bueno. Este resultado principal confirma la hipótesis que hemos planteado, ya que en ella sostuvimos que el clima laboral iba ser moderado o regular, tal como los resultados alcanzados hasta aquí, así lo confirman ahora.

La mayoría de los profesores que señalaron que el clima laboral es regular, marcaron en la cédula de la Escala de Likert la tercera alternativa, aquella que establece que “ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo”. Para los 10 enunciados aseverativos, correspondientes a los 10 indicadores de esa variable, las alternativas, siguiendo el modelo de la escala de Likert, fueron las siguientes:

- a) Estoy muy de acuerdo (2.0)
- b) Estoy de acuerdo (1.5)
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo (1.0)
- d) Estoy en desacuerdo (0.5)
- e) Estoy muy en desacuerdo (0.0)

Por ejemplo, ante el enunciado siguiente: Los docentes aceptan las normas que rigen, en el presente año escolar, a la institución educativa”, marcaron la tercera alternativa, cuyo puntaje es la mitad del valor total del enunciado o ítem. Esta misma alternativa marcaron, con frecuencia, la mayoría de los docentes, frente a los siguientes enunciados:

- Los docentes se identifican con los objetivos de la institución educativa previstos para el presente año escolar y para los siguientes años.
- Los docentes están conformes con las actividades educativas previstas para el año escolar.
- El tipo de relaciones entre los docentes con los trabajadores administrativos se caracteriza por la buena vecindad y cooperación mutua.

Las respuestas dadas significan que la mayoría de los profesores están de acuerdo moderadamente respecto de los objetivos educativos que la institución se plantea, con las actividades que se programan para el año escolar y el tipo de relaciones que establecen entre los docentes y estos con los trabajadores administrativos. Claro que existen profesores, en este caso la minoría que sí están de acuerdo con estos indicadores del clima laboral, lo que quiere decir que los profesores no tienen la misma percepción y porque, además, coexisten otros factores que condicionan o influyen la percepción que tienen los profesores. Entre los otros factores, que no fueron investigados en esta oportunidad, se destacan los intereses de los profesores y su grado de profesionalismo, los principios y valores que subyacen en cada uno de los profesores. Aquí también se puede considerar las simpatías o antipatías del profesor respecto de las autoridades que dirigen la institución educativa.

Entre los antecedentes que arriban a similares conclusiones se destaca el estudio de Chávez (2015) quien concluye que el clima institucional, según la percepción de la mayoría de los docentes del Instituto superior tecnológico “Carlos Cueto Fernandini” de Comas, Lima, es moderado, es decir, para los docentes el clima no es conflictivo ni tampoco bueno. De la misma manera, Vilca (2013) arriba a la conclusión de que el clima organizacional en las instituciones educativas de Azángaro es moderado, según la percepción de la mayoría de los profesores. Estos antecedentes, sumados a nuestros resultados, significan que el clima laboral en las instituciones educativas de la región Puno es regular, lo que debe exigir a las autoridades fomentar el buen clima.

En las respuestas que dieron los profesores se percibe con suma claridad que, tal como sostiene Zuluaga (2001) que el clima laboral es efectivamente “un constructo personal de una serie de percepciones globales respecto de la institución donde uno labora. Estas percepciones globales reflejan o resumen la interacción que se da entre las características personales del trabajador con las características de la organización” (p.12). Además, claramente se advierte que, tal como deja entender Chiavenato (2007), el clima laboral está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta motivación es alta entre los miembros, el clima sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustraciones o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima laboral tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, y, por añadidura, manifestándose en hostilidades o enfrentamientos irracionales.

4.3 Prueba de hipótesis

Después de haberse analizado las dos variables por separado, se llega al momento de probar la hipótesis aplicándose un modelo estadístico, en este caso el modelo de correlación de datos agrupados en intervalos de Pearson, cuyo procedimiento es el siguiente:

a) Hipótesis estadística

$$H_0: (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

$$H_1: (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadística de prueba

Para aplicar la estadística de prueba, primero elaboramos la tabla de doble entrada o tabla de contingencia, la misma que es la siguiente:

Tabla 15

Correlación entre la administración de recursos humanos y clima laboral

Y \ X		2. Clima laboral					f_x	d_x	$f_x d_x$	$f_x d_x^2$	$f_{xy} d_x d_y$
		Muy conflictivo (01-05)	Conflictivo (06-10)	Moderado (11-13)	Buen clima (14-17)	Muy buen clima (18-20)					
1. Administración de recursos humanos	Pésima (01-05)	0	1(2)	3	0	0	4	2	8	16	2
	Deficiente (06-10)	0	8(8)	4	2(-2)	0	14	1	14	14	6
	Regular (11-13)	0	1	28	2	0	31	0	0	0	0
	Buena (14-17)	0	0	4	5(5)	0	9	-1	-9	9	5
	Excelente (18-20)	0	0	0	1(2)	1(4)	2	-2	-4	8	6
	f_y	0	10	39	10	1	60		$\Sigma=9$	$\Sigma=47$	$\Sigma=19$
	d_y	2	1	0	-1	-2					
$f_y d_y$	0	10	0	-10	-2	$\Sigma=-2$					
$f_y d_y^2$	0	10	0	10	4	$\Sigma=24$					

Aplicando la fórmula se tiene el siguiente resultado:

$$r = \frac{n \sum f_{xy} d_x d_y - (\sum f_x d_x)(\sum f_y d_y)}{\sqrt{[n \sum f_x d_x^2 - (\sum f_x d_x)^2][n \sum f_y d_y^2 - (\sum f_y d_y)^2]}}$$

$$r = \frac{60(19) - (9)(-2)}{\sqrt{[60(47) - (9)^2][60(24) - (-2)^2]}}$$

$$r = \frac{1122}{1983} = 0.56$$

El coeficiente de correlación obtenido es de 0.56, lo que según la escala de valores del coeficiente (Ver tabla 3) significa que el grado de correlación entre las dos variables es positivo moderado.

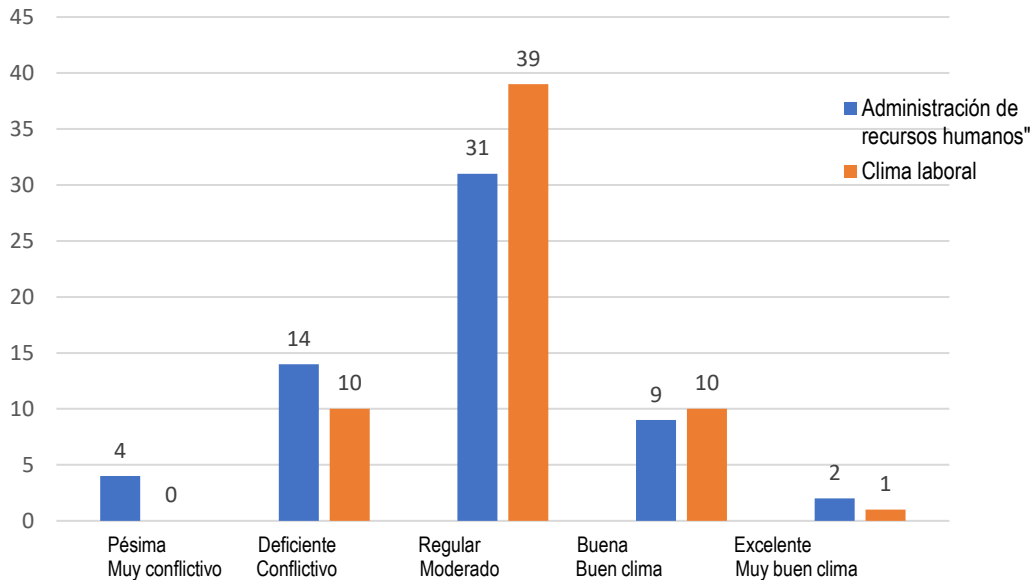


Figura 3. Correlación entre las dos variables.

Fuente: según tabla 16

Seguidamente se determina el nivel de significancia de la hipótesis nula, con la finalidad de ratificar la hipótesis alternativa, considerando la siguiente fórmula

Donde.

t_c : Te Calculada

r : Coeficiente de correlación

n : Muestra de estudio (en este caso la población)

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$= \frac{0.56\sqrt{60-2}}{\sqrt{1-(0.56)^2}} = \frac{4.26}{0.68} = 6.26$$

Luego, para hallar la t tabula, se considera los grados de libertad que, en este caso viene a ser 59 (60-1) y, además, se considera el margen de error ($\alpha = 0.05$). Con estos datos encontramos en la Tabla de Distribución de t de Student (Anexo 3) el valor de 1.76, es decir, $t_t = 1.76$ puntos.

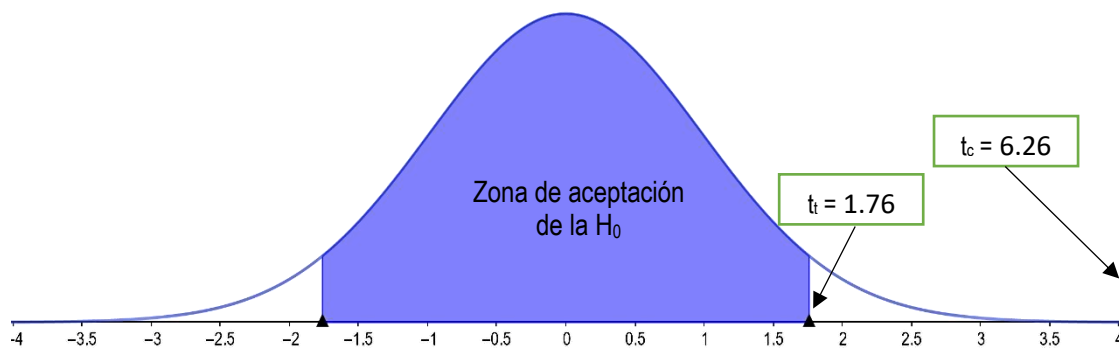


Figura 2. Diagrama de Gauss.

Fuente: según estadígrafos de la t student.

d) Regla de decisión

Si existe un determinado grado de correlación, se acepta como cierta la hipótesis alternativa, pero, además, si el valor de la t_c está en la zona de rechazo de la H_0 en la distribución Gauss, se acepta la hipótesis alternativa.

e) Decisión que se toma

Dado que se cumple con la regla de decisión asumida, se concluye que existe evidencia estadística para determinar que entre la administración de los recursos humanos y el clima laboral existe correlación de grado moderado y positivo.

Discusión

El coeficiente de correlación obtenido a través del modelo estadístico aplicado, y, además, el nivel de significancia de la hipótesis nula a través de la distribución Gauss, permite señalar que el grado de correlación existente entre la variable “administración de recursos humanos” y la variable “clima laboral” en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, provincia del Collao, durante el año 2017, es positivo moderado. Es decir, en un promedio del 56% de profesores existe correlación entre sus percepciones, en tanto que, en los demás casos, existen otros factores que concurren, que no fueron considerados en la investigación.

En la Tabla 16 se observa que de 60 profesores investigados (100%), 31 profesores consideran que la administración de recursos humanos es regular, pero solo 28 profesores

consideran que el clima laboral es moderado, dándose, en la percepción de estos profesores, la correlación entre las dos variables. En el resto de profesores no se da la correlación, este es el caso de un (1) profesor que considera que el clima es conflictivo y dos (2) profesores, que el clima es bueno. En segundo orden se destacan 14 profesores que consideran que la administración de recursos humanos es deficiente, pero, solo en 8 profesores se manifiesta la correlación, ya que en el resto existen otras percepciones respecto del clima laboral. Es decir, solo 8 profesores que consideran que la administración es deficiente, también sostienen que el clima es conflictivo. En tercer orden se tiene a 9 profesores que consideran que la administración de recursos humanos es buena, pero solo 5 profesores consideran que el clima es bueno, ya que el restante considera que el clima es moderado.

La covariación en grado moderado entre las dos variables tiene antecedentes en varias investigaciones que ya se realizaron. Así tenemos la investigación de Vilca (2013), quien después del análisis estadístico de sus datos, concluye que el grado de relación existente entre la gestión de personal y el clima organizacional es moderado. Asume esa conclusión porque el coeficiente de correlación que obtiene es de $r=0.60$, lo que, según la regla de decisión asumida, corresponde al grado de correlación moderado y de tipo directo, probándose así la verdad de la hipótesis planteada. De la misma manera, Chávez (2015), en una investigación realizada con los docentes del Instituto Superior Tecnológico “Carlos Cuesto Fernandini” de Comas, Lima, concluye que entre la gestión del recurso humano y el clima institucional existe un grado de correlación positivo moderado. Estas investigaciones y otras, nos permiten generalizar los resultados del estudio realizado, señalando que la correlación entre las dos variables probablemente sea de grado moderado en las demás instituciones educativas del país.

Por otro lado, el resultado obtenido con la investigación realizada, se fundamenta teóricamente en los planteamientos de Pérez (2003) quien sostiene que en las organizaciones donde la administración de recursos humanos es óptima, el clima laboral también es óptimo. No es así cuando es lo contrario. En efecto, “en aquellas organizaciones en las que sus gerentes descuidan totalmente el tema de la buena administración de recursos humanos, generan muchos conflictos que hacen ingobernable la institución, afectándose el logro de los objetivos previstos. De la misma manera, Chiavenato (2007) considera importante la administración de recursos humanos para lograr buenos niveles de satisfacción



laboral y, sobre todo, el trabajo cooperativo y armonioso para lograr los objetivos planteados.

Dado que los resultados de la investigación solo se basan en las percepciones y, por consiguiente, en las opiniones de los docentes, como actores principales de la administración de recursos humanos, es necesario ahondar el estudio con observaciones participativas y directas, lo que no se pudo realizar debido al factor tiempo y los recursos económicos. En todo caso, se recomienda a otros investigadores que tengan los recursos económicos y el tiempo necesario, para que amplíen la investigación de esta temática, con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades educativas a partir de una adecuada administración del personal docente y el fomento de un buen clima laboral.

CONCLUSIONES

- El grado de correlación existente entre la administración de recursos humanos y el clima laboral es positivo moderado en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, provincia del Collao- Ilave, durante el año escolar 2017. Se arriba a esta conclusión según el coeficiente de correlación obtenido es de $r = 0.56$, lo que confirma el grado y tipo de correlación señalado. El coeficiente significa, por otro lado, que en un promedio del 56% de casos, la percepción de los mismos docentes covaría entre la percepción de la administración de recursos humanos considerado como regular con el clima laboral considerado como moderado.
- La administración de recursos humanos, realizada por las autoridades educativas, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, se ubica en la escala de valoración regular. Esta conclusión se sustenta con el 52% de docentes quienes califican como regular la administración que realizaron las autoridades respecto de los recursos humanos. Según los docentes la administración es regular porque no es buena, pero, tampoco es deficiente.
- El clima laboral que predomina en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuyo, según la percepción de los docentes, corresponde al nivel moderado. El 65% de docentes consideran que el clima laboral en su institución educativa es moderado, siendo más relevante como dimensiones asociadas la motivación y el monitoreo. Un clima laboral ubicado en esta escala significa que no es conflictiva, pero, tampoco es un buen clima, su estado se mantiene en un nivel intermedio.

RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la UGEL Ilave-Collao se les sugiere que supervisen con frecuencia el desarrollo de las actividades educativas en las instituciones educativas del distrito de Pilcuyo, con el fin retroalimentar la correlación entre la administración de recursos humanos y el clima laboral. Se alcanza esta sugerencia porque en otras UGEL del país, la supervisión permanente permitió detectar en su momento oportuno los errores en la administración de recursos humanos, mejorando notablemente el clima laboral.
- A la Dirección Regional de Educación de Puno se sugiere que capacite a los directores de las instituciones educativas del departamento en el tema relacionado con la administración de recursos humanos. Dado que las deficiencias identificadas durante la investigación, encuentran como causa inmediata la ausencia de conocimientos básicos de administración de personal por aparte de los directores, la capacitación en el tema señalado permitiría el mejoramiento de la relación de los directivos con el personal docente.
- A los directores de las instituciones educativas del distrito de Pilcuyo se les sugiere que distribuyan la carga académica y el horario democráticamente y, además, realicen el control del personal bajo criterios flexibles y previo acuerdo entre todos los docentes. Se alcanza esta sugerencia porque en la investigación se ha detectado que una de las razones de los enfrentamientos y hostilidades son los errores en los aspectos señalados y porque, por otro lado, en otras instituciones educativas, se mejoró ostensiblemente el clima laboral en la medida en que se mejoraron en los criterios señalados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (2017). *El clima laboral del personal docente y administrativo y las propuestas de mejora en el desempeño docente del c.e.t.p.r.o. ejército Arequipa en el año 2017 (Tesis de Maestría)*. Arequipa - Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7799>
- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa*. Lima-Perú: San Marcos.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque-Perú: Universidad Católica Santo Ttoribio de Mogrovejo.
- Aparicio, P., & Blanco, R. B. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid-España: Macmillan S.A.
- Aybar, A. (2018). *El clima laboral desde la perspectiva docente y su influencia en los problemas de convivencia escolar en la institución Educativa Particular Alexander Fleming, Arequipa, 2018*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12773/11330>
- Carbajal, M. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la institución educativa parroquial Santa Rita del distrito de Cotabambas - Apurímac (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa - Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9506>
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal* (2a ed.). Bogotá-Colombia: Ecoe-Ediciones.
- Cea, Á. (1999). *metodología cuantitativa, estrategia y técnicas de investigación social* (2a ed.). Madrid-España: Síntesis S.A.
- Charaja, F. (2011). *Administración educativa*. Puno: Sagitario Impresores.
- Chávez, L. T. (2015). *Gestión del recurso humano y clima institucional, según docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico "Carlos Cueto Fernandini"-Comas-2015 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

- Chiang, M. M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid-España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8a ed.). México: McGraw-Hill.
- Condori, M., & Beltran, L. (2016). *Relaciones humanas entre docentes y su relación con el clima institucional de la I.E. S. Comercial 45 "Emilio Romero Padilla" de Puno -2016*. Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua, Moquegua Perú. Recuperado de <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/793>
- Cuentas, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Revista Educación*, 27(53), 57-72.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). México: Printice Hall.
- Enciso, j. (2018). *Clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la asociación educativa adventista de Puno, 2018 (Tesis de Maestría)*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velasquez de Juliaca, Juliaca - Perú. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3258>
- Erazo, N. (2019). *Relación entre el clima institucional y el desempeño laboral en los docentes de la institución educativa Nro. 56098Ananiso - Pitumarca - Canchis - Cusco. 2019 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa , Arequipa Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10745>
- Falcon, R. (2018). *El clima laboral y el desempeño docente en las instituciones educativa del distrito de Ocoruro, provincia de Espinar, Cusco -2018 (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa , Arequipa Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8505>
- Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima-Perú: Universidad de Lima.
- Flores, P. R. (2018). *Clima escolar y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria José Macedo Mendoza de Macusani - 2016 (Tesis de maestría)*.

Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7982>

Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Tesis de licenciatura)*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gómez, L. (2019). *Relaciones humanas y clima institucional en los docentes de las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017 (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno-Perú. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/14612>

Gonzales, A. M. (2015). *La gestión del talento humano y su relación con el clima laboral en la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú-2015 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

Guzmán, R. (2017). *Influencia del clima institucional en el desempeño docente de la institución educativa secundaria "Nuestra Señora del Carmen" de Ilave, 2017*. Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua, Moquegua Perú. Recuperado de <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/710>

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11a ed.). México: Cengage Learning.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración* (4a ed.). México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados*. EEUU: Harvard Business Publishing.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos* (9a ed.). México: McGraw-Hill.

Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6a ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: McGraw-Hill.

- Laura, E. (2019). *Relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes. en las instituciones educativas públicas del nivel primaria - Ilave, 2019*. Universidad Nacional Del Altiplano, Puno - Perú. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12268>
- Lopez, C. (2016). *la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa 2016 (Tesis de maestría)*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, Juliaca - Puno. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1569>
- Mansilla, R. (2004). *Relaciones laborales en las empresas de servicios*. Buenos Aires-Argentina: Nuevo Mundo.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9a ed.). México: Pearson.
- Pablos, M. d. (2016). *estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres (Tesis doctoral)*. Universidad de Extremadura, Madrid-España.
- Pasaca, Y. M. (2014). *Eficacia de la gestión educativa en el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la IES María auxiliadora de la ciudad de Puno, periodo 2011 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno-Perú.
- Pérez, R. (2003). *Administración de recursos humanos* (3a ed.). La Paz-Bolivia: Illimani ediciones.
- Portilla, S. Y. (2018). *El clima organizaicional y su nivel de correlación con el acoso laboral en las IEP 70005 Sagrado Corazón y Claudio Galeno (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Ramírez, A. (2003). *La gerencia del talento humanocomo causa directa del clima institucional en las empresas estatales de La Paz (Tesis de licenciatura)*. Universidad Nacional San Andrés, La Paz-Bolivia.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: Prentice Hall.

- Sanchez , H., & Reyes , C. (2002). *Metodología y diseño en la investigación científica*.
Lima: BC de la San Marcos.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (1996). *Metodología y diseños de investigación educativa* (3a ed.). Lima: Mantaro.
- Sotelo, A. (2018). *Clima institucional y desempeño académico de los docentes de la institución educativa particular bilingüe Max Uhle de Moquegua en el año 2018 (Tesis de Maestría)*. Universidad nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9929>
- Tejada, R. (2016). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal docente de la institución educativa Mateo Pumacahua Chihuantito de Pongobamba distrito de Chinchero urubamba, Cusco - 2016 (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4595>
- Ticona, W. (2017). *Clima institucional y el desempeño docente en la institución educativa secundaria "José Carlos Mariátegui" de la ciudad de Ilave (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno - Perú. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8520>
- Valencia, M. (2016). *La relación del clima institucional y el desempeño docente de las instituciones educativas primarias del distrito de Copani de la provincia de Yunguyo (Tesis de maestría)*. Puno - Perú. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6319>
- Ventura, Z. M. (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07 (Tesis de maestría)*. Lima-Perú.
- Vilca, J. (2013). *Gestión de personal y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Azángaro (Tesis de maestría)*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca-Puno.
- Zambrano, M. (2015). *Gestión del talento docente y clima institucional de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Sicuani, provincia*



de Canchis - Cusco, 2015. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca - Puno. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3008>

Zapana, J. (2019). *Proceso de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la ugel - Yunguyo (Tesis Maestría).* Universidad nacional del Altiplano, Puno - Perú. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12043>

Zuluaga, M. (2001). *Clima organizacional.* Bogotá-Colombia: DAFUP.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

Administración de Recursos Humanos según la Percepción de los Docentes

I. PARTE INFORMATIVA

1.1. Institución Educativa:.....

1.2. Área Curricular :.....

1.3. Fecha de Encuesta:.....

II. INSTRUCCIÓN: Señor (a) docente, se le solicita que marque en cada pregunta o ítem con una equis (X), la alternativa que, según su opinión, corresponde a la verdad. Si ninguna alternativa le parece coherente, escriba brevemente su respuesta en el sentido que vea por conveniente. Esta encuesta se realiza sólo con fines eminentemente científicos. Muchas gracias.

III. CUESTIONARIO

1. ¿Qué medios de convocatoria (reclutamiento) utilizan con frecuencia las autoridades para que todos los docentes estén presentes en la distribución de la carga académica y horaria en la fecha y hora indicada?

a) Todos los medios accesibles para los docentes. ()

b) Sólo a través de un aviso en la vitrina de la institución. ()

c) No se publica ninguna convocatoria. ()

d) Otro medio:.....

2. ¿Qué criterios se consideran para la distribución de la carga académica entre los docentes para el año escolar correspondiente?

a) Se consideran los criterios técnico-pedagógicos previstos en las normas. ()

b) Se consideran sólo algunos criterios técnico-pedagógicos. ()

c) Prevalecen los criterios de la autoridad o interés personal. ()

d) Otro caso:.....

3. ¿Se prevé, antes de la distribución de la carga académica, el movimiento de personal que se pudo haber realizado, como reubicaciones, destaques, reasignaciones, licencias, etc.?

a) Si se prevé ()

b) Solo para algunas áreas ()

c) No ()

d) Otro caso:.....



4. ¿Se considera el principio del orden para seleccionar a los docentes y asignarles la carga académica, es decir, a cada docente se le selecciona para asignarle en el área curricular según su especialidad, capacitación y experiencia?

- a) Si se considera ()
- b) Solo con algunos docentes ()
- c) No ()
- d) Otro caso:.....

5. ¿Se implementa, como debe ser, con la dotación de medios y materiales educativos, con las orientaciones o capacitaciones que son pertinentes, a los docentes seleccionados para cada área curricular?

- a) Si ()
- b) Solo a favor de alguno docentes ()
- c) No ()
- d) Otro caso:.....

6. ¿Se preocupan las autoridades de la institución educativa por las condiciones pedagógicas, físicas y ambientales del aula donde laboran los docentes?

- a) Sí se preocupan ()
- b) Sólo para algunos docentes ()
- c) No les preocupa ()
- d) Otro caso:.....

7. ¿Cuál es el tipo de trato que caracteriza a las autoridades para con los docentes?

- a) Trato cordial y amable ()
- b) De vez en cuando es cordial y amable ()
- c) Maltrato frecuente ()
- d) Otro caso:.....

8. ¿Recibió de la autoridad las felicitaciones o reconocimientos las veces que tuvo un buen desempeño docente?

- a) Sí ()
- b) Sólo algunos veces ()
- c) No ()
- d) Otro caso:.....



9. ¿Ha visto usted que la autoridad fomenta el buen clima institucional durante el año escolar?

- a) Sí ()
- b) Regularmente ()
- c) No ()
- d) Otro caso:.....

10. ¿Tiene usted un horario de trabajo pedagógico según sus expectativas de desarrollo profesional?

- a) Sí ()
- b) Regularmente ()
- c) No ()
- d) Otro caso:.....

11. ¿Con qué frecuencia las autoridades organizan cursos de capacitación para los docentes según sus necesidades profesionales, es decir, los cursos le van a servir efectivamente?

- a) Con frecuencia. ()
- b) Solo alguna veces ()
- c) Nunca ()
- d) Otro caso:.....

12. ¿Con qué frecuencia las autoridades le dan facilidades u oportunidades para asistir a los cursos organizados por la misma IE?

- a) Con frecuencia. ()
- b) Solo alguna veces ()
- c) Nunca ()
- d) Otro caso:.....

13. ¿Con qué frecuencia las autoridades le dan facilidades u oportunidades para asistir a los cursos organizados externamente, es decir, organizados por otras instituciones?

- a) Con frecuencia. ()
- b) Solo alguna veces ()
- c) Nunca ()
- d) Otro caso:.....

14. ¿Con qué frecuencia las autoridades le dan facilidades u oportunidades para seguir estudios de posgrado?

- a) Con frecuencia. ()
- b) Solo alguna veces ()
- c) Nunca ()
- d) Otro caso:.....

15. ¿Le han promovido a cargos de mayor exigencia profesional, tal como fue su expectativa personal, con el fin de desarrollarse profesionalmente?

- a) Si ()
- b) Solo con algunos docentes ()
- c) No ()
- d) Otro caso:.....

16. ¿Conoce los criterios de monitoreo o supervisión que el director o el supervisor de su IE utiliza para monitorear sus labores pedagógicas?

- a) Sí conozco ()
- b) Solo algunos criterios ()
- c) No me dieron a conocer ()
- d) Otro caso:.....

17. ¿Con qué frecuencia el director o el supervisor de su IE monitorea su labor pedagógica?

- a) Con frecuencia. ()
- b) De vez en cuando ()
- c) Nunca ()
- d) Otro caso:.....

18. ¿Qué instrumentos utiliza el director o el supervisor cuando le monitorea o supervisa?

- a) Los instrumentos previstos en el plan de monitoreo ()
- b) Solo un cuaderno de apuntes ()
- c) No usa ningún instrumento ()
- d) Otro caso:.....

19. ¿Qué datos recogen las autoridades durante el monitoreo que le realizan?

- a) Las dificultades de enseñanza y aprendizaje de mis labores pedagógicas ()



- b) El logro de aprendizaje de mis alumnos en las áreas que tengo a cargo ()
- c) La posesión de la carpeta pedagógica y porcentaje de avance curricular ()
- d) Otro caso:.....

20. ¿Qué tipo de decisiones toma el director o el supervisor después del monitoreo, con los datos que dispone?

- a) Me felicita si estoy bien o me orienta o aconseja en los aspectos que necesito ()
- b) Me pide que corrija los errores o deficiencias que me detectaron ()
- c) Me resaltan mis defectos y advierten que puedo ser sancionado, sino me corrijo ()
- d) Otro caso:.....

Fuente: Adaptación de la investigación realizada por Chávez (2015).

Anexo 2. Matriz Instrumental del Cuestionario (Matriz de Ponderación)

N° Ítem	ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN		
		Alternativas	ítem	Total
1	a) Todos los medios accesibles para los docentes.	1	1	20 puntos
	b) Sólo a través de un aviso en la vitrina de la institución.	0.5		
2	c) No se publica ninguna convocatoria.	0	1	
	d) Otro medio:.....	Alternativa con la que coincide		
3	a) Se consideran los criterios técnico-pedagógicos previstos en las normas.	1	1	
	b) Se consideran sólo algunos criterios técnico-pedagógicos.	0.5		
4	c) Prevalcen los criterios de la autoridad o interés personal.	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
5	a) Si se prevé	1	1	
	b) Solo para algunas áreas	0.5		
6	c) No	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
7	a) Si se considera	1	1	
	b) Solo con algunos docentes	0.5		
8	c) No	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
9	a) Si	1	1	
	b) Solo a favor de alguno docentes	0.5		
10	c) No	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
11	a) Sí se preocupan	1	1	
	b) Sólo para algunos docentes	0.5		
12	c) No les preocupa	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
13	a) Trato cordial y amable	1	1	
	b) De vez en cuando es cordial y amable	0.5		
14	c) Maltrato frecuente	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
15	a) Sí	1	1	
	b) Sólo algunos veces	0.5		
16	c) No	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
17	a) Sí	1	1	
	b) Regularmente	0.5		
18	c) No	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
19	a) Con frecuencia.	1	1	
	b) Solo alguna veces	0.5		
20	c) Nunca	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		
21	A1) Con frecuencia.	1	1	
	b) Solo alguna veces	0.5		
22	c) Nunca	0	1	
	d) Otro caso:.....	Alternativa con la que coincide		

		Alternativa con la que coincide		
13	a) Con frecuencia. b) Solo alguna veces c) Nunca d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	
14	a) Con frecuencia. b) Solo alguna veces c) Nunca d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	
15	a) Si b) Solo con algunos docentes c) No d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	
16	a) Sí conozco b) Solo algunos criterios c) No me dieron a conocer d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	
17	a) Con frecuencia. b) De vez en cuando c) Nunca d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	
18	a) Los instrumentos previstos en el plan de monitoreo b) Solo un cuaderno de apuntes c) No usa ningún instrumento d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	
19	a) Las dificultades de enseñanza y aprendizaje de mis labores pedagógicas b) El logro de aprendizaje de mis alumnos en las áreas que tengo a cargo c) La posesión de la carpeta pedagógica y porcentaje de avance curricular d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	
20	a) Me felicita si estoy bien o me orienta o aconseja en los aspectos que necesito b) Me pide que corrija los errores o deficiencias que me detectaron c) Me resaltan mis defectos y advierten que puedo ser sancionado, sino me corrijo d) Otro caso:.....	1 0.5 0 Alternativa con la que coincide	1	

Anexo 3. Sistema de variables

VA- RIA- BLES	DIMENSIO- NES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
1. Administración de recursos humanos	1.1. Provisión interna de personal	1. Medios de convocatoria interna que se usan con frecuencia. 2. Criterios de selección interna que se consideran. 3. Provisión del movimiento de personal realizado en la IE. 4. Selección del personal según el principio del orden. 5. Implementación del personal seleccionado.	Pésima (01-05) Deficiente (06-10) Regular (11-13) Buena (14-17)
	1.2. Motivación laboral	6. Condiciones de trabajo que propician las autoridades. 7. Tipo de trato de las autoridades a los docentes. 8. Felicitaciones o reconocimientos que se otorgan al docente por su buen desempeño. 9. Fomento del buen clima institucional. 10. Establecimiento del horario según las expectativas de desarrollo profesional del docente.	Excelente (18-20)
	1.3. Desarrollo profesional	11. Organización de cursos de capacitación coherentes a las necesidades profesionales de los docentes. 12. Facilidades u oportunidades para asistir a los cursos organizados por la IE. 13. Facilidades u oportunidades para asistir a los cursos de capacitación organizados externamente. 14. Facilidades u oportunidades para seguir estudios de posgrado. 15. Promoción a cargos o puestos de mayor exigencia profesional.	
	1.4. Monitoreo del desempeño	16. Determinación de criterios de monitoreo. 17. Frecuencia de realización del monitoreo. 18. Instrumentos que se usan con frecuencia para monitorear. 19. Datos que se recogen durante el monitoreo. 20. Decisiones que se toman según resultados del monitoreo.	
2. Clima laboral	1.1. Percepción del ambiente laboral.	1. Aceptación de las normas que rigen la IE. 2. Identificación con los objetivos de la IE. 3. Conformidad con las actividades educativas previstas para el año escolar. 4. Identificación con la cultura organizacional de la IE. 5. Conformidad con el tipo de control de personal que las autoridades realizan.	Muy conflictivo (01-05) Conflictivo (06-10) Moderado (11-13)
	2.2. Relaciones laborales	6. Tipo de relaciones entre los docentes. 7. Tipo de relaciones entre docentes y autoridades. 8. Tipo de relaciones entre docentes y administrativos. 9. Tipo de relaciones entre docentes y padres de familia. 10. Tipo de ambiente social que predomina en la IE.	Buen clima (14-17) Muy buen clima (18-20)

Anexo 4. Escala de Likert

Clima Laboral, según la Percepción de los Docentes

I. PARTE INFORMATIVA

1.1. Institución Educativa:.....

1.2. Área Curricular :.....

1.3. Fecha de Encuesta:.....

II. INSTRUCCIÓN: Señor (a) docente, se le solicita que marque en cada pregunta o ítem con una equis (X), la alternativa que, según su opinión, corresponde a la verdad. Esta encuesta se realiza sólo con fines eminentemente científicos. Muchas gracias.

III. CUESTIONARIO DE LA ESCALA

1. Los docentes aceptan las normas que rigen, en el presente año escolar, a la IE.

a) Estoy muy de acuerdo ()

b) Estoy de acuerdo ()

c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()

d) Estoy en desacuerdo ()

e) Estoy muy en desacuerdo ()

2. Los docentes se identifican con los objetivos de la IE previstos para el presente año escolar y para los siguientes años.

a) Estoy muy de acuerdo ()

b) Estoy de acuerdo ()

c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()

d) Estoy en desacuerdo ()

e) Estoy muy en desacuerdo ()

3. Los docentes están conformes con las actividades educativas previstas para el año escolar.

a) Estoy muy de acuerdo ()

b) Estoy de acuerdo ()

c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()

d) Estoy en desacuerdo ()

e) Estoy muy en desacuerdo ()

4. Los docentes se identifican con la cultura organizacional de la IE, es decir, se identifican con sus costumbres, con sus ceremonias y creencias.

- a) Estoy muy de acuerdo ()
- b) Estoy de acuerdo ()
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d) Estoy en desacuerdo ()
- e) Estoy muy en desacuerdo ()

5. Los docentes están conformes con el tipo de control de personal que las autoridades realizan.

- a) Estoy muy de acuerdo ()
- b) Estoy de acuerdo ()
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d) Estoy en desacuerdo ()
- e) Estoy muy en desacuerdo ()

6. El tipo de relaciones entre los docentes se caracteriza por la buena vecindad y cooperación mutua.

- a) Estoy muy de acuerdo ()
- b) Estoy de acuerdo ()
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d) Estoy en desacuerdo ()
- e) Estoy muy en desacuerdo ()

7. El tipo de relaciones entre los docentes con las autoridades se caracteriza por la buena vecindad y cooperación mutua.

- a) Estoy muy de acuerdo ()
- b) Estoy de acuerdo ()
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d) Estoy en desacuerdo ()
- e) Estoy muy en desacuerdo ()

8. El tipo de relaciones entre los docentes con los trabajadores administrativos se caracteriza por la buena vecindad y cooperación mutua.

- a) Estoy muy de acuerdo ()
- b) Estoy de acuerdo ()
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()



- d) Estoy en desacuerdo ()
- e) Estoy muy en desacuerdo ()

9. El tipo de relaciones entre los docentes con los padres de familia se caracteriza por la buena vecindad y cooperación mutua.

- a) Estoy muy de acuerdo ()
- b) Estoy de acuerdo ()
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d) Estoy en desacuerdo ()
- e) Estoy muy en desacuerdo ()

10. El tipo de ambiente social que predomina en la IE corresponde a un buen clima laboral.

- a) Estoy muy de acuerdo ()
- b) Estoy de acuerdo ()
- c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d) Estoy en desacuerdo ()
- e) Estoy muy en desacuerdo ()

Fuente: Adaptación del instrumento utilizado por Portilla (2018).

Anexo 5. Matriz Instrumental de la Escala de Likert (matriz de ponderación)

N° Ítem	ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN		
		Alternativas	ítem	Total
1	a) Estoy muy de acuerdo	2	2	20 puntos
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
2	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
3	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
4	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
5	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
6	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
7	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
8	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
9	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		
10	a) Estoy muy de acuerdo	2		
	b) Estoy de acuerdo	1.5		
	c) Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	1		
	d) Estoy en desacuerdo	0.5		
	e) Estoy muy en desacuerdo	0		

Anexo 6. Tabla de Distribución T de Sudent

Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453
21	0.6864	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314
22	0.6858	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188
23	0.6853	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073
24	0.6848	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7970
25	0.6844	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874
26	0.6840	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787
27	0.6837	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707
28	0.6834	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633
29	0.6830	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564
30	0.6828	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500
31	0.6825	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528	2.7440
32	0.6822	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487	2.7385
33	0.6820	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448	2.7333
34	0.6818	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411	2.7284
35	0.6816	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377	2.7238
36	0.6814	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345	2.7195
37	0.6812	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314	2.7154
38	0.6810	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286	2.7116
39	0.6808	1.3036	1.6849	2.0227	2.4258	2.7079
40	0.6807	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233	2.7045
41	0.6805	1.3025	1.6829	2.0195	2.4208	2.7012
42	0.6804	1.3020	1.6820	2.0181	2.4185	2.6981
43	0.6802	1.3016	1.6811	2.0167	2.4163	2.6951
44	0.6801	1.3011	1.6802	2.0154	2.4141	2.6923
45	0.6800	1.3007	1.6794	2.0141	2.4121	2.6896
46	0.6799	1.3002	1.6787	2.0129	2.4102	2.6870
47	0.6797	1.2998	1.6779	2.0117	2.4083	2.6846
48	0.6796	1.2994	1.6772	2.0106	2.4066	2.6822

49	0.6795	1.2991	1.6766	2.0096	2.4049	2.6800
50	0.6794	1.2987	1.6759	2.0086	2.4033	2.6778
51	0.6793	1.2984	1.6753	2.0076	2.4017	2.6757
52	0.6792	1.2980	1.6747	2.0066	2.4002	2.6737
53	0.6791	1.2977	1.6741	2.0057	2.3988	2.6718
54	0.6791	1.2974	1.6736	2.0049	2.3974	2.6700
55	0.6790	1.2971	1.6730	2.0040	2.3961	2.6682
56	0.6789	1.2969	1.6725	2.0032	2.3948	2.6665
57	0.6788	1.2966	1.6720	2.0025	2.3936	2.6649
58	0.6787	1.2963	1.6716	2.0017	2.3924	2.6633
59	0.6787	1.2961	1.6711	2.0010	2.3912	2.6618
60	0.6786	1.2958	1.6706	2.0003	2.3901	2.6603
61	0.6785	1.2956	1.6702	1.9996	2.3890	2.6589
62	0.6785	1.2954	1.6698	1.9990	2.3880	2.6575
63	0.6784	1.2951	1.6694	1.9983	2.3870	2.6561
64	0.6783	1.2949	1.6690	1.9977	2.3860	2.6549
65	0.6783	1.2947	1.6686	1.9971	2.3851	2.6536
66	0.6782	1.2945	1.6683	1.9966	2.3842	2.6524
67	0.6782	1.2943	1.6679	1.9960	2.3833	2.6512
68	0.6781	1.2941	1.6676	1.9955	2.3824	2.6501
69	0.6781	1.2939	1.6672	1.9949	2.3816	2.6490
70	0.6780	1.2938	1.6669	1.9944	2.3808	2.6479
71	0.6780	1.2936	1.6666	1.9939	2.3800	2.6469
72	0.6779	1.2934	1.6663	1.9935	2.3793	2.6458
73	0.6779	1.2933	1.6660	1.9930	2.3785	2.6449
74	0.6778	1.2931	1.6657	1.9925	2.3778	2.6439
75	0.6778	1.2929	1.6654	1.9921	2.3771	2.6430
76	0.6777	1.2928	1.6652	1.9917	2.3764	2.6421
77	0.6777	1.2926	1.6649	1.9913	2.3758	2.6412
78	0.6776	1.2925	1.6646	1.9908	2.3751	2.6403
79	0.6776	1.2924	1.6644	1.9905	2.3745	2.6395
80	0.6776	1.2922	1.6641	1.9901	2.3739	2.6387
81	0.6775	1.2921	1.6639	1.9897	2.3733	2.6379
82	0.6775	1.2920	1.6636	1.9893	2.3727	2.6371
83	0.6775	1.2918	1.6634	1.9890	2.3721	2.6364
84	0.6774	1.2917	1.6632	1.9886	2.3716	2.6356
85	0.6774	1.2916	1.6630	1.9883	2.3710	2.6349
86	0.6774	1.2915	1.6628	1.9879	2.3705	2.6342
87	0.6773	1.2914	1.6626	1.9876	2.3700	2.6335
88	0.6773	1.2912	1.6624	1.9873	2.3695	2.6329
89	0.6773	1.2911	1.6622	1.9870	2.3690	2.6322
90	0.6772	1.2910	1.6620	1.9867	2.3685	2.6316
91	0.6772	1.2909	1.6618	1.9864	2.3680	2.6309
92	0.6772	1.2908	1.6616	1.9861	2.3676	2.6303
93	0.6771	1.2907	1.6614	1.9858	2.3671	2.6297
94	0.6771	1.2906	1.6612	1.9855	2.3667	2.6291

Anexo 7. Ficha de validación de la Escala de Likert

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del experto : Dra GABRIELA CORNEJO VALDIVIA

1.2. Actividad laboral del experto: DOCENTE UNIVERSITARIO

1.3. Institución laboral del experto: F.C.E.D.U.C - UNA - PUNO

1.4. Nombre del instrumento : ESCALA DE LIKERT

1.5. Autor del instrumento : BACHILLER ELISA RIVERA CONDORI

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:
 Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
2 OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					X
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente.					X
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.					X
8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.					X

Anexo 8. Ficha de validación del cuestionario

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del experto : Dra. HAYDEE CLADY TICONA ARAPA

1.2. Actividad laboral del experto: DOCENTE UNIVERSITARIO

1.3. Institución laboral del experto: FCEDUC - UNA - PUNO

1.4. Nombre del instrumento : CUESTIONARIO DE ENCUESTA

1.5. Autor del instrumento : BACHILLER ELISA RIVERA CONDORI

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:
 Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
2 OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					X
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente.					X
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.					X
8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.				X	

9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).				X
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.				X
PUNTAJES PARCIALES			3	16
PUNTAJE TOTAL				19

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marcar con un aspa la alternativa correspondiente)

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado totalmente.	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes.	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable.	16-18	
El instrumento es excelente para medir la variable.	19-20	X

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, ...25... de ...Septiembre..... de 20..17

Dra. HAYDEE GLADYS TICÓN ARAPA
Experta y Especialista del Experto

Anexo 9. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Administración de recursos humanos y su relación con el clima laboral en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, El Collao				
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General: ¿Cuál es el grado de correlación entre la administración de recursos humanos y el clima laboral en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, Collao, durante el año escolar 2017?</p> <p>Específicos: a) ¿En qué escala de valoración se ubica la administración de recursos humanos realizada por las autoridades educativas según la percepción de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo?</p> <p>b) ¿Qué nivel de clima laboral predomina en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, según la percepción de los docentes?</p>	<p>General: El grado de correlación es positivo moderado entre la administración de recursos humanos y el clima laboral en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, Collao, durante el año escolar 2017.</p> <p>Específicos: a) La escala de valoración en la que se ubica la administración de recursos humanos realizada por las autoridades educativas, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, corresponde al nivel deficiente. b) El nivel de clima laboral que predomina en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, según la percepción de los docentes, es el nivel conflictivo.</p>	<p>General: Determinar el grado de correlación existente entre la administración de recursos humanos y el clima laboral en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, Collao, durante el año escolar 2017.</p> <p>Específicos: a) Identificar la escala de valoración en la que se ubica la administración de recursos humanos realizada por las autoridades educativas según la percepción de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, correspondiente al nivel deficiente. b) Establecer el nivel de clima laboral que predomina en las instituciones educativas secundarias del distrito de Pilcuayo, según la percepción de los docentes.</p>	<p>1. INDEPENDIENTE: Administración de recursos humanos</p> <p>2. DEPENDIENTE: Clima laboral</p>	<p>1.1. Provisión interna de personal</p> <p>1.2. Motivación laboral</p> <p>1.3. Desarrollo profesional</p> <p>1.4. Monitoreo del desempeño</p> <p>2.1. Percepción del ambiente laboral</p> <p>2.2. Relaciones laborales</p>
				<p>1. Medios de convocatoria interna que se usan con frecuencia. 2. Criterios de selección interna que se consideran. 3. Previsión del movimiento de personal realizado en la IE. 4. Selección del personal según el principio del orden. 5. Implementación del personal seleccionado. 6. Condiciones de trabajo que propician las autoridades. 7. Tipo de trato de las autoridades a los docentes. 8. Felicitaciones o reconocimientos que se otorgan al docente por su buen desempeño. 9. Fomento del buen clima institucional. 10. Establecimiento del horario según las expectativas de desarrollo profesional del docente.</p> <p>11. Organización de cursos de capacitación coherentes a las necesidades profesionales de los docentes. 12. Facilidades u oportunidades para asistir a los cursos organizados por la IE. 13. Facilidades u oportunidades para asistir a los cursos de capacitación organizados externamente. 14. Facilidades u oportunidades para seguir estudios de posgrado. 15. Promoción a cargos o puestos de mayor exigencia profesional. 16. Determinación de criterios de monitoreo. 17. Frecuencia de realización del monitoreo. 18. Instrumentos que se usan con frecuencia para monitorear. 19. Datos que se recogen durante el monitoreo. 20. Decisiones que se toman según resultados del monitoreo.</p> <p>1. Aceptación de las normas que rigen la IE. 2. Identificación con los objetivos de la IE. 3. Conformidad con las actividades educativas previstas para el año escolar. 4. Identificación con la cultura organizacional de la IE. 5. Conformidad con el tipo de control de personal que las autoridades realizan. 6. Tipo de relaciones entre los docentes. 7. Tipo de relaciones entre docentes y autoridades. 8. Tipo de relaciones entre docentes y administrativos. 9. Tipo de relaciones entre docentes y padres de familia. 10. Tipo de ambiente social que predomina en la IE.</p>

TÉCNICAS:
Encuesta y
Examen de actitudes

INSTRUMENTOS:
Cuestionario y
Escala de Likert



AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento Yo, **ELISA RIVERA CONDORI**, identificada con DNI **01862013** en mi condición de egresada del programa de **Maestría en Educación** con mención en **Administración de la Educación**. Informo que he elaborado el trabajo de investigación denominado: “ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE PILCUYO – EL COLLAO”. Para la obtención del Grado académico de **MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítima, única y exclusiva titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 28 de agosto del 2023

ELISA RIVERA CONDORI



Huella



DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo, ELISA RIVERA CONDORI, identificado con DNI 01862013 en mi condición de egresada del **Programa de Maestría en Educación**. Con mención en **Administración de la Educación**, informo que he elaborado el trabajo de investigación titulado: "ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE PILCUYO – EL COLLAO". Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 28 de agosto del 2023



ELISA RIVERA CONDORI



Huella