

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**La gestión educativa y el clima organizacional en la Institución  
Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata,  
Arequipa-2019**

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Gestión  
Educativa

**Autor**

**Fernández Meza, Darie Yamile**

**Asesor**

**Miranda Zarate, Juana**

**Código Orcid-Asesor**

**0000-0002-7005-3568**

**Chimbote – Perú**

**2022**

## ÍNDICE

1. PALABRA CLAVE	iii
2. TÍTULO	iv
3. RESUMEN	v
4. ABSTRACT	v
5. INTRODUCCIÓN	vi
6. METODOLOGÍA	1
7. RESULTADOS	26
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	31
9. CONCLUSIONES	31
10. RECOMENDACIONES	35
11. AGRADECIMIENTO	37
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
13. ANEXOS	39
	40
	42

## PALABRA CLAVE

**Tema** : Gestión educativa y clima organizacional.

**Especialidad** : Gestión Educativa

## KEYWORD

**Topic** : Educational management and climate organizational.

**Specialty** : Education Management

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA	SUB ÁREA	DISCIPLINA
Ciencias Sociales	Ciencias De La Educación	Educación General (Capacitación Pedagógica)

## **TÍTULO**

**La gestión educativa y el clima organizacional en la  
Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito  
de Paucarpata, Arequipa-2019**

**Educational management and organizational climate in the  
Educational Institution 40009 San Martín de Porres district  
of Paucarpata, Arequipa-2019**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como título “La gestión educativa y el clima organizacional en la Institución Educativa “San Martín de Porres, distrito de Paucarpata, Arequipa – 2019. El objetivo general de la presente fue determinar si la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres del distrito de Paucarpata en la ciudad de Arequipa. El tipo de investigación utilizado fue el básico, mientras que el diseño fue no experimental. La muestra estuvo compuesta por 34 docentes de la Institución Educativa antes mencionada, a quienes se les aplicaron cuestionarios como instrumentos para recolectar la información necesaria. Como conclusión se obtuvo que la gestión educativa y el clima organizacional sí se relacionan de manera positiva y significativa ( $p=0.765$ ).

**ABSTRACT**

The present research work had the title "Educational management and the organizational climate in the Educational Institution" San Martin de Porres, district of Paucarpata, Arequipa - 2019. The general objective of the present one was to determine if the educational management is related to the Organizational climate in the Educational Institution 40009 San Martín de Porres in the district of Paucarpata in the city of Arequipa. The type of research used was basic, while the design was non-experimental. The sample consisted of 34 teachers from the aforementioned Educational Institution, to whom questionnaires were applied as instruments to collect the necessary information. As a conclusion, it was obtained that educational management and organizational climate are positively and significantly related ( $p=0.765$ ).

## INTRODUCCIÓN

### 1.- Antecedentes y Fundamentación científica

#### *Antecedentes internacionales*

Bustamante (2020) sustentó su tesis de nombre “Relación entre gestión administrativa y el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular San José “La Salle” Latacunga, Quito” cuyo objetivo fue determinar analizar la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Unidad Educativa Particular San José “La Salle”, ubicada en el cantón de Latacunga, en la provincia de Cotopaxi. EL tipo de investigación fue no experimental y su diseño descriptivo correlacional. La muestra fue de 88 colaboradores de la mencionada institución, que comprendían personal docente, administrativo y de apoyo. El instrumento seleccionado para recoger la información fue el cuestionario. Los resultados indicaron que la mayoría de los encuestados señaló que la gestión administrativa no está en buen nivel. Mientras que la conclusión es que el coeficiente de Spearman es de 0,858 y que existe un alto nivel de correlación entre ambas variables.

López, García y Martínez (2019) desarrollaron “La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. Universidad Autónoma de Baja California. México” en donde el objetivo fue identificar las funciones que tienen los directores y equipos directivos para mejorar el clima organizacional. La metodología que se empleó fue la cualitativa, con un diseño descriptivo. La muestra fue de 2685 docentes y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados indicaron que el 85% de los encuestados sostiene que está en desacuerdo en la manera en que los directivos manejan la institución. La conclusión señala que una buena gestión directiva mejora de gran manera el clima organizacional y la convivencia.

Tutiven (2018) realizó una investigación que llevó por nombre “La gestión educativa es un factor relevante para compensar la efectividad del clima organizacional de la Escuela de Finanzas el "31 de octubre" en el estado de Samborondón, provincia de Guayas, provincia del Guayas”. En esta investigación en la realización de análisis de la definición y de la labor del gerente educativo, se pudo corroborar que este se encuentran en la obligación de crear un ambiente laboral el cual permite la construcción de condiciones adecuadas que mejore el entorno escolar. La gestión es un indicador de calidad dentro del contexto educativo, debido a esto se abordó un panorama de contribución de forma tácita en el ambiente organizacional, como la planificación de estrategias en la gestión institucional.

*Antecedentes nacionales:*

Bustamante (2019) en su trabajo de investigación tuvo como propósito determinar de qué manera la calidad educativa se relaciona con el clima institucional; optó por un estudio básico, de diseño no experimental correlacional transversal, trabajados con población y muestra de 70 colaboradores entre personal docente, auxiliar y personal de servicio de la Institución Educativa Inicial “Stella Maris; para la recolección de información se empleó como técnica la encuesta y como instrumento para las dos variables el cuestionario; quien llegó a concluir que hay coherencia significativa alta respecto a ambas variables de estudio, evidenciándose mediante la prueba de Rho de Spearman con valor  $p = 0,000$ .

Linares (2018) para su tesis de maestría denominada “Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas – Lima” propuso como objetivo determinar la relación entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la UGEL N°04-Comas, Lima. De tipo básico deductivo y de diseño correlacional, la población total fue de 200 docentes, y la muestra quedó conformada por 160 docentes. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario. Los resultados encontrados fueron que el 35% de los encuestados

sostienen que el clima institucional y la gestión educativa es deficiente. Mientras que el 17% sostienen que es regular, y el 14% opina que es bueno. La conclusión menciona que existe una correlación positiva entre la variable gestión educativa y la variable clima institucional, con un valor de 0.916 en el coeficiente de Spearman.

A su vez, Chávez y López (2018) presentaron “Clima institucional y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 86713 José María Arguedas, provincia de Bolognesi-Región Ancash” cuyo objetivo fue identificar la relación existente entre el clima institucional y la gestión educativa en la mencionada institución educativa de la provincia de Bolognesi. El tipo de investigación empleado fue el tipo descriptivo simple. Su diseño fue el descriptivo correlacional. La muestra fue de 75 trabajadores y los instrumentos fueron los cuestionarios. Los resultados indican que el 60% de los encuestas afirmó que no existe una buena comunicación entre la comunidad educativa, el 46% afirmó que no existe una buena relación interpersonal, y el 44% sostuvo que el director nunca coordina con los trabajadores para la toma de decisiones. La conclusión señala que existe una relación significativa entre el clima institucional y la gestión educativa.

Sosa (2017) en su estudio de investigación cuyo fin fue hallar el predominio de la gestión educativa en el marco del buen desenvolvimiento docente; optó en su investigación por un procedimiento de tipo racional, inductivo y representativo, de diseño no experimental; trabajó con 294 docentes de los centros educativos de Puente Piedra. Para la recolección de información empleó como instrumento el cuestionario que tuvo 14 ítems de tipo cerrado; quién llegó a la conclusión: De acuerdo los resultados, se determinó mediante sus dimensiones: Gestión educativa, Gestión pedagógica, Gestión de la comunidad y Gestión administrativa – financiera que si influye plenamente en el marco del buen desempeño docente de las instituciones educativas de Puente Piedra, Lima. Por lo que existe una estrecha relación con la hipótesis planteada.

## **Gestión educativa**

Peter Drucker (citado por Chiavenato, 2007), refiere acerca de la Gestión está fundamentada en la necesidad de planteamiento por la dirección basada en numerosas metas y objetivos generales, así como la osadía de líneas maestras y el desglose y planificación general del camino necesario. A este respecto, la gestión administrativa según (Chiavenato, 2007), es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible.

Hablar de gestión de calidad en el entorno educativo es recientemente considerada en la literatura pedagógica. Se ha tratado de mejorar la educación en el transcurso de la historia, donde muchas propuestas no tuvieron sostenibilidad y solo quedaron así como propuestas, esto debido a las directrices educativas y a los métodos que se utilizaron. Las transformaciones a nivel educativo han procurado cambiar perspectivas cuantitativas como: las cifras de estudiantes beneficiados, cifras de escuelas, entre otros y cualitativos que adopten medidas para la mejora de la enseñanza y aprendizaje adaptadas a las exigencias que se dan en la agrupación. Lo que ocurre con la idea global de calidad también se da cuando hace énfasis a calidad en entornos educativos: es referente, subjetivo y discontinuo.

Asimismo, (Mortimore, 1991), hace referencia que las instituciones educativas de calidad son aquellas que van a fomentar el desarrollo de sus alumnos impartiendo una amplia sucesión de logros a nivel intelectual, social, emocional considerando el nivel socioeconómico, familiar y teniendo en cuenta sus saberes previos. Un método académico eficaz permite incrementar la capacidad resolutive en las instituciones educativas alcanzando objetivos.

La eficacia radica en el progreso de los estudiantes por conseguir un buen producto a partir de situaciones personales, y es conveniente tener en cuenta el progreso de los alumnos. Por ello, se debe enfatizar en cómo se da la calidad en el transcurso académico evitando valores absolutos a los resultados obtenidos.

Para, (Armada, Marquez, & Pérez, 2016), menciona según los valores el sistema educativo de calidad tiene las siguientes características de acuerdo a su capacidad:

- Está al alcance de la población.
- Entrega los medios y bienes personales, asociativos y materiales, teniendo en cuenta la necesidad del estudiante de esta manera todos tengan la posibilidad de fomentar su progreso académico y personal.
- Genera una transformación en las instituciones educativas y académicas incentivando al cambio e innovación dentro de las aulas (propicia una reflexión de cómo es la práctica del docente y su trabajo colaborativo)
- Promueve que el alumno participe de una manera activa en su aprendizaje y también en su convivencia con la institución, conservado los valores, sintiéndose respetado y valorado como individuo
- La familia participara y se involucra en la comunidad
- Generar un ambiente de tranquilidad para el desenvolvimiento del profesorado y demás personales.

El autor trata de explicar la idea de calidad en la educación y lo relaciona con el existir del objeto, que si es el mismo no pierde su calidad.

Por ello, se infiere que la educación tiene calidad y esta puede ser de un alto nivel a un bajo esto va a depender de como las cualidades se acerquen o alejen de los prototipos que están arraigadas en una historia sólida.

Por otro lado, la finalidad de la educación no está basada en la formación de personas idóneas, por el contrario, cada alumno debe desarrollarse según sus capacidades y potencialidades y así será capaz de poner su vocación al servicio de la comunidad

La educación no solo debe propiciar el saber en el estudiante sino también el saber hacer. El saber hacer está definida por la formación de una agrupación de cualidades que tiene la persona y no está limitada a un determinado espíritu crítico, por el contrario ayuda a que la persona sea más sociable. La educación no solo se basa en los productos finales, también toman en cuenta que es considerada como un espacio

que va aclarar y entregar una dirección al manejo global y a los procedimientos con los que ejecuta su actividad como docente.

Asimismo, en las investigaciones de (Schmelkes, 1997), refiere que la calidad educativa tiene un concepto muy complejo y considera sus componentes además de que la enseñanza básica todavía no es real.

Para, (Casassus & Arancibia, 1997), hablar de calidad en la educación es algo significativo, emotivo con sentido movilizador y son manejadas ampliamente en el entorno, la parte fundamental es la ambigüedad.

Según la filosofía de modo general y lógico consideran que no es adecuada la definición a efectos de poder inmiscuirse en la calidad educativa. Es preciso hacer una definición, caracterización, ejemplificación, separación, restringir y expandir una noción son maniobras lógicas que se desarrollan en ellos mismos, para dar a conocer lo interior y que no quepan dudas acerca de lo sustancial de este concepto y hay limitación para producirse para delinear un acertado método que permita valorarlo.

Una enseñanza de calidad satisface los propósitos del grupo de los sectores de la sociedad que se dirige y lo realizan efectivamente logrando metas que tienen previstas, y estas se dan de acuerdo a los procesos culturales, haciendo uso óptimo de recursos, beneficiándose óptimamente de los bienes necesarios para compartir y fijando las oportunidades de recibirla (beneficios sociales y económicos procedente de la misma) la distribución tiene que ser igual entre los diferentes sectores a las que estaba dirigida (p. 25).

En lo que respecta a esta variable es una labor encaminada a producir y apoyar a la institución educativa, tanto en la pedagogía como en la administración.

También hace referencia a un conjunto de actividades que realizan las personas como: la democracia justa y eficaz, que pueda permitir a la niñez, juventud y a todas las personas de todas las edades a ser plenas, eficaces y responsables; para que en un

futuro como ciudadanos sean competentes en edificar la democracia y el avance del país, acorde con su proyecto de vida y con su plan colectivo. Según Carrillo (2002)

Asimismo, se entiende como un modelo que está constituido por un cúmulo de diferenciadas estrategias que conducen a la resolución de contrariedades, que deben estar caracterizados y claramente identificados. Con lo que respecta a la planificación esto se lleva a cabo a realizar o ejecutar a un largo plazo, este estilo de gestión que se propone plantea objetivos a mediano y corto plazo; plantea más alternativas posibles para tomar las decisiones correctas y acertadas, además propone acciones de ajuste, la cual son prioridades y reciben un fuerte peso y eso permitirá señalar donde deben empezar las acciones a corto plazo. Carrillo (2002)

Ahora en la actualidad los grandes retos de la gestión educativa, pide un cambio cultural en los directivos y un convenio, acuerdo con sus colaboradores en la cual, debe cambiarse el esquema verticalista a un esquema participativo, en donde todos los integrantes de la institución se involucren en la participación de toma de decisiones, hacer cambios del esquema formal, a una no formal pero eficaz, de un armazón institucional a un armazón sectorial, un armazón que inicie del compromiso de la comunidad como un todo, que tenga un jefe competente en su labor diaria en grupo y en su entrega de cuentas, siendo un gran desafío de la gestión educativa y también una gran responsabilidad para los que asumen el rol de líder en las I. E. Guillen (2015).

Con lo que respecta a gestión tiene mucha relación con la organización, ya que en la vida diaria del hombre está siempre en un sinnúmero de interacciones con otros seres y organismos. El hombre es grandiosamente amigable, comunitario y siempre está en contacto con otros; no puede vivir solo o separado, sino en compañía y contacto continua con su prójimo. Pero por sus restricciones personales, estos están en el deber de ayudarse los unos con los otros, conformando organismos para alcanzar un fin que, en forma solitaria, no se llegaría a lograr. La organización es un proceso de acciones debidamente lucidas y ordenadas de dos o más personas. La ayuda mutua del hombre es primordial para que haya organización. Y esto se da cuando existe lo siguiente; Chiavenato (2007):

- Seres humanos aptos para el diálogo
- Listos a colaborar en acciones colectivas,
- Lograr sus objetivos en común.

Por lo expuesto anteriormente se consideró lo siguiente:

### **Teoría de la Organización**

Se refiere al actuar de un líder gestor, para que alcance la satisfacción lo cual le convertirá en un hombre administrativo, y esto lo logrará con entendimiento, pesquisa y siendo metódico, se orienta con capacitaciones, incentivos y motivaciones, en beneficio de sus colaboradores Seltzer & Repetto (s.f).

Elton Mayo (1949), citado por Chiavenato (2007) aportó a la doctrina organizacional centrándose una perspectiva desde la forma del comportamiento del hombre, se basó en relaciones humanas. Concibió experimentaciones en empresas y se observó que algunos empleados estaban aislados, y no era porque querían estar solos sino porque su trabajo no les permitía estar en contacto con sus compañeros. Él lo consideraba que era una colectividad infecciosa. Este autor sostiene que la conducta en el trabajo algunas veces era por el efecto de conexiones de motivo y consecuencia fundamentadas en principios científicos y/o remunerativos, sino por lo opuesto, establecido por una sucesión de causas psicosociales que están presente en su centro de labores, por tal motivo necesita pertenecer a un grupo, poder participar en la elaboración de sus propias reglas y tomar las decisiones entre todos. El trabajo en las escuelas depende mucho del estilo de trabajo del director en compañía de todos sus colaboradores; este no puede llevar adelante a la institución solitariamente sino con la colaboración de toda la comunidad educativa.

### **Gestión Educativa Estratégica**

Según Pozner (2000), Gestión Educativa Estratégica, es una manera de entender, estructurar y orientar, los sistemas educativos como la institución escolar. Sin embargo, esto solo es posible si los cálculos contextuales y las transformaciones

estratégicas se reconocen como uno de sus fundamentos que antecede a la acción pedagógica, la proyecta y acompaña para que se logre un resultado práctico en la labor docente cotidiana proceso que genera decisiones específicas y comunicación.

Según la teoría de la organización del Instituto Internacional de Planificación Educativa (Buenos Aires), la organización educativa es un lineamiento de prácticas teóricas que se integran horizontal y verticalmente en el sistema educativo obligaciones sociales.

La Organización educativa puede considerarse a manera de acción construida por administradores, que gestionan un gran espacio organizativo. Es un conocimiento integral que puede conectar el conocimiento y el comportamiento, la ética, la eficacia, la política y la gobernanza en los procesos que conducen la mejora continua de las actividades educativas, explora y utiliza todas las posibilidades de la innovación como proceso constante. (Página 16).

Morel, J (2007). Otros lo conceptualizan como "una serie de El proceso teórico y práctico de integración horizontal y vertical, sistema educativo cumple con sus obligaciones sociales."

Este modelo es "un conocimiento global que puede conectar el conocimiento con la acción, la ética con la eficacia y la política con la gobernanza en proceso que conduce a la mejora continua de prácticas educativas".

### **Propósitos de la Gestión Educativa Estratégica**

Como señaló Yulk (2002), los objetivos básicos del modelo de gestión estratégica de la educación es promover habilidades colectivas y una gestión institucional innovadora, brindando así las condiciones para mejores resultados para los estudiantes. Prácticas, escuelas y docencia donde cada integrante de la escuela cumple con su compromiso con la educación de calidad este modelo

educativo ha producido un proceso de mejora continua, partiendo del esfuerzo colectivo, la sistematización y aplicación constituyen sus conceptos básicos.

Su diversidad admite una participación seria en las actividades educativas. Necesita ser sintetizado, abstraído y matemático a través de elementos complejos, únicos, diversos y distintivos. En este sentido, el modelo de gestión estratégica de la educación ofrece elementos previsiones e impactos.

Así como posibles correlaciones tratando de introducir nuevas vías en la educación.

Es decir, la huella cultural en constante cambio que avanza en las instituciones, las escuelas y la administración educativa empeora los resultados educativos. Su razón de ser en las escuelas y los grupos, la vida cotidiana está organizada, renovada y abierta al aprendizaje para desarrollar las tareas fundamentales de la educación para la vida.

Este enfoque tiene como objetivo promover nuevo estilo de gestión prácticas educativas y construcción de participación social que puedan cambiar el funcionamiento de la cultura organizacional y las instituciones educativas públicas.

La estrategia es apoyar acciones donde las escuelas decidan renovar la calidad de los servicios educativos y los resultados académicos al realinear la administración de las agencias federales y estatales para aumentar el margen de toma decisiones.

Asesoramiento y apoyo de expertos para enriquecer la transición de la escuela. Espacio abierto Participación social y provisión de recursos gestionados directamente por la escuela.

Por eso, un prototipo de organización estratégica de la educación genera prácticas innovadoras, fomenta el trabajo colaborativo centrado en

resultados con metas precisas, considera las evaluaciones como base para la mejora continua y avanza. Las escuelas son instituciones educativas dinámicas que crean oportunidades diferenciadas para todos los estudiantes. Aprendizaje apropiado en el presente y el futuro.

Encontramos en nuestra investigación que el liderazgo como factor social también depende de la gestión educativa construirlo, “El liderazgo es el valor, el ideal y el intercambio de ideas. (Pág. 19).

### **Componentes de la Gestión Educativa Estratégica**

Se proponen los siguientes elementos para el proceso de mejora continua del plan escolar de calidad para cada centro educativo (México): Co-liderazgo:

Cuando se trata de cuestiones de liderazgo, está vinculado al gerente. Se basa en una encuesta realizada por personas que lo hacen habitualmente, más concretamente por directivos.

Sin embargo, en estas encuestas citadas por Loera (2003), las "buenas escuelas" son “un buen director”, más bien, su éxito está vinculado a la estrategia que adopta, las actitudes y la forma particular en que gestiona la organización, independientemente de su presencia real en una actividad específica para la escuela. Es decir, se asigna la responsabilidad, comparten compromisos y otros tienen el poder de actuar e intervenir. (Página 88).

Además, Rosales (1997) alienta a los líderes a utilizar todas sus habilidades lógicas intuitivas, mejorar la satisfacción, el desempeño y la efectividad de los empleados, al tiempo que sirven como motivadores y agentes de cambio. Citó a Ferrer, quien dijo que se activaría.

Hampton (1983), define y describe este estilo de liderazgo como liderazgo participativo enfatizando tanto las tareas como las personas.

Para Bolívar (2001), el liderazgo es participativo por parte del miembro de la escuela y permite la responsabilidad compartida de las acciones tomadas al establecer una cultura escolar calidad de grupo en beneficio mutuo con parámetros internos aumenta.

Esto no significa que los directores pierdan liderazgo, pero será más efectivo si todos participan por igual. Implica una relación cambiante entre poder y dominio social en la aprobación de decisiones. Mejora el autocontrol y autoaprendizaje empoderar a las instituciones de aprendizaje para que mejoren.(página 93).

En resumen, según Audirac (2002), la comunicación y participación activa de empleados se utilizan para superar las resistencias a una organización con el fin de promover la cooperación entre los individuos que integran la organización ante el cambio.

En el caso de Senge (2005), la práctica de la visión compartida presupone no un simple hecho, sino la capacidad de componer una futura visión compartida para fomentar un compromiso genuino, una visión común no es una idea, sino una fuerza en el corazón de las personas que pueden construir un vínculo común en torno a misiones importantes.

## **Dimensiones**

- **Dimensión Institucional**

Esta cooperará a reconocer los procedimientos cómo se organizan los que conforman la institución educativa para mejorar el desenvolvimiento y direccionamiento de esta UNESCO (2011).

También nos brinda un panorama para conocer como las instituciones educativas funcionan, teniendo en cuenta la organización y el estudio de las acciones que tienen que ver con los aspectos de estructura de cada una de ellas. Si consideran tantos los aspectos que pertenecen al esquema formal (los organigramas, la asignación de trabajos y la repartición de tareas, el empleo del tiempo y los ambientes), tanto los que forman parte del informalismo; relaciones, maneras de socializarse, formas en las labores diarias, actos públicos que reconocen a la escuela UNESCO (2011).

Asimismo, menciona que es primordial valorar y promover el progreso de capacidades, habilidades personales y/o equipo, tiene el propósito que las escuelas avancen y se desarrollen de forma eficaz, flexible y autónoma, accediendo a hacer adecuaciones y renovaciones por las demandas y versatilidad del entorno comunitario. Para lo cual, se debe tener comprensible las políticas de la institución, que se desligan de los fundamentos y percepción que encamina a la escuela y que se traducen en el modo en que se conduce la gestión. Por ejemplo, en la toma de acuerdos debe de haber niveles de participación, si existen o no los consejos consultivos, quiénes forman parte de ello y qué compromisos aceptan, etc. UNESCO (2011).

Referente a esto, hace énfasis a la relación, interacción de forma grupal e individual que se da dentro de una institución con todos los colaboradores de la escuela; los docentes deben de estar involucrados en todas las actividades que se realicen, además deben de estar informados de la documentación que tiene la institución, también de participar en su elaboración, es muy importante que conozcan las políticas educativas para un mejor desenvolvimiento de la institución.

- **Dimensión Pedagógica**

Desarrollo primordial de la labor diaria en una institución y de las personas que forman parte de la enseñanza-aprendizaje.

La concepción de esta dimensión está inmersa al enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, como también en aplicación de estrategias didácticas y metodológicas pertinentes, proyecto curricular institucional, unidades didácticas, diversificación curricular, en el empleo de materiales, medios didácticos y una adecuada evaluación de los aprendizajes.

Implica además el trabajo que realizan los docentes correspondientes al uso de estrategias didácticas y enfoques pedagógicos, dominar planes y programas, identificar las formas y/o estilos de aprendizaje y la conexión, afinidad con sus colegas, la actividad de los profesores, las prácticas pedagógicas, la actualización y formación para reforzar sus competencias, hacer proyectos innovadores, u otros UNESCO (2011).

Según lo citado por la Unesco en esta dimensión explica acerca de la labor diaria que realizan los profesores en sus aulas para poder conseguir la enseñanza - aprendizaje en los niños, niñas y jóvenes, pero para que pueda cumplir con esa labor tiene que dominar estrategias, planificación, enfoques, asistir a capacitaciones para su debida actualización; pero no podemos dejar de mencionar que ahora se quiere una educación para la vida, ya que los jóvenes tienen que estar preparados para que se desenvuelvan de una manera correcta en la sociedad. A pesar de las avenencias por parte del MINEDU los educadores hacen todo lo posible para brindar una educación completa y de índole para los estudiantes del país.

- **Dimensión Administrativa**

Hace referencia a incluir tareas y tácticas de administración del requerimiento humano, seguridad, higiene, de tiempo, económicos, materiales, y registro de la información que tiene que ver con la totalidad de los colaboradores de la escuela; como, además, la ejecución de la supervisión y la funcionalidad normada, obtiene por finalidad el beneficio para los procesos de enseñanza-aprendizaje. Busca llegar a acuerdos entre los intereses personales con los institucionales, de tal forma se pueda tomar acuerdos que impliquen acciones reales o concretas para conseguir las metas propuestas de la institución UNESCO (2011).

Unas de estas acciones reales es la administración de los colaboradores, desde la percepción laboral, distribución y apreciación de su desempeño; la organización de la información; cuidado de bienes, muebles e inmuebles; documentos, también sobre el uso financiero - contable, es decir la preparación de presupuestos. Todo esto va a permitir el progreso de la institución UNESCO (2011).

En esta dimensión referida a la administración, se tiene que realizar adecuadamente, para eso se tiene que seguir estrategias adecuadas y correctas, conocer en forma individual y profesional a cada uno de sus colaboradores para poder brindar la ayuda correspondiente y favorecer en una educación de calidad de la niñez y juventud, sobre todo poder fusionar los objetivos individuales con los de la escuela.

- **Dimensión Comunitaria**

Es el estilo en la que la escuela se vincula con la localidad que forman parte, percibiendo y entendiendo sus necesidades, inconvenientes o demandas. También, su integración, participación y sobre todo como forma parte de la comunidad en la que se encuentra.

Además, sugiere sobre las vinculaciones del colegio con el ámbito social e interinstitucional, teniendo como aliado principal a los padres y a las instituciones de la localidad (municipio, eclesiásticas, privadas, etcétera.) Colaboración, intervención

de instancias mencionadas, debe dar respuesta a un fin en común que es establecer alianzas estratégicas que permitan la mejoría y el desarrollo de la educación de un país UNESCO (2011).

Asimismo, puedo concluir que, en la actualidad, la educación no solo está en la escuela, sino es una educación compartida con los progenitores, ya que la primera educación se da en los hogares, y también se necesita a las autoridades de la localidad para realizar convenios, alianzas y participen en el apoyo de las diversas actividades y proyectos que la escuela ponga en marcha para el beneficio de los educadores.

Por todo lo expuesto anteriormente, esto es un procedimiento encaminado a la consolidación de los Proyectos Educativos de los institutos y/o escuelas, que apoyan de manera autónoma a la institución, en lo referido a las políticas gubernamentales, es decir potencian los procesos pedagógicos con el objetivo de contestar a las carencias, exigencias educativas locales y nacionales. También abarca el aspecto administrativo y lo pedagógico. En tal sentido una excelente gestión implicaría en parte en el desenvolvimiento de la niñez y adolescentes, como futuros cívicos, con la capacidad de reconstruir una nación en democracia.

### **Clima organizacional**

Las definiciones del clima organizacional al respecto son variadas, tenemos que una de las definiciones que pensamos tiene más importancia a la realización de este trabajo porque lo conceptualiza en una forma clara y precisa.

Gibson (2004) manifiestan que los trabajadores pueden percatarse, pueden percibir, pueden distinguir una atmósfera buena o mala en su ambiente de laboral; lo cual gira en torno a las relaciones y las interrelaciones entre los jefes, administradores y trabajadores en su desempeño laboral

Chiavenato (1984) dice eso: "El clima organizacional constituye el medio ambiente en el cual gira una institución interna y/o externamente, el ambiente en el cual desenvuelve, las características de la constitución de la empresa, institución y organización, el cuales percatado de diferentes formas por cada uno de sus integrantes ". (p.464).

Por ello algunos trabajadores son más sensitivos que otros y pueden distinguir un clima positivo, negativo y/o satisfactorio, dentro de la empresa donde laboran; resaltado las características en las cuales se desarrolla y si en esta existe buenas relaciones interpersonales.

De este modo las personas interactúan y se desenvuelven en un ambiente de valores para generar buenas relaciones entre sus miembros.

Un bien clima organizativo es primordial en una institución en el cual sus trabajadores operan con características diferentes en cada uno de ellos y perciben el ambiente laboral con diferentes puntos de vista.

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el cual diariamente se toma decisiones para la mejor productividad de una empresa y la satisfacción de sus trabajadores; el cual gira entorno al "conocimiento" del gerente, el administrador, etc. Para crear un buen ambiente laboral entre todos sus trabajadores, teniendo buenas relaciones entre ellos en las actividades que cada uno de ellos realiza.

Es alta gerencia administración y su manera de dirección, provee o no provee un buen clima institucional, y un reglamento interno el cual en alguna medida beneficie al trabajador para mejorar ese medio ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras un "buen clima" está dirigido hacia metas globales, un "clima malo" desbarata el ambiente en el lugar de trabajo causando situaciones de conflicto y de bajo desempeño: El clima organizativo es un set de factores que positivamente o negativamente influencia en la conducta de las personas, depende del estado de ánimo que cada miembro presentará.

Hoy es importante que todas las instituciones y empresa mantengan un clima favorable, y si este es excelente influirá una favorable calidad de vida en cada uno de sus miembros, y así, para traer la excelencia de ellos mismos, para el logro de metas de la organización. Y por ahí él es diferente a los otros.

### **Teorías**

El clima organizacional está cimentado en diversas teorías, entre estas destacan las siguientes:

**La teoría del clima organizacional de Likert.** –En referencia a esta teoría, Elizabet (2019) manifiesta que Likert enfoca el estudio del clima organizacional desde una perspectiva estructural, es decir, analiza su naturaleza de las relaciones entre las personas y como influencia en la organización.

Asimismo, Likert, argumenta que el comportamiento de los empleados dentro de una empresa está influenciado y motivado por el actuar del personal administrativo y por la forma como estos exponen sus percepciones, informaciones, competencias y valores en sus labores (Páramo, 2016).

**Teorías de las relaciones humanas.** - Es investigada por Mayo, y se genera en contra de la teoría tradicional del procedimiento administrativo, es decir, esta en contra de la deshumanización de los trabajadores en sus labores, ya que en muchas ocasiones estos eran sometidos a prácticas crueles o demasiado rudas, lo que generaba que las relaciones humanas dentro de una empresa u organización no tenga un buen desarrollo. (Páramo, 2016)

Así lo corrobora, Acosta (2015) cuando menciona que esta teoría no visualiza al trabajador como un medio monetario, sino como un ser compuesto por sentimientos, emociones, percepciones, necesidades, deseos, temores, etc., lo que influye en las relaciones con sus demás colegas y, también, lo orienta a lograr sus propósitos y metas dentro de la normativa de la empresa u organización.

Por ende, se comprende que esta teoría establece una relación conjuntiva entre la percepción humanista hacia el trabajador, enfocados en aspectos sociales y psicológicos, y su relación con la meta de la productividad y rendimiento dentro de la empresa.

**Teoría humanista por Carl Rogers.** – Indica que el trabajador debe desempeñarse en un contexto afectuoso y fresco en donde se eliminaran los miedos la desconfianza y la angustia a medida que socializa. (Acosta, 2015)

Considerando lo expuesto se infiere que dentro del ámbito educativo para que exista un clima organizacional favorable es fundamental que los directivos, administrativos y docentes mantengan buenas relaciones sociales, ya que influirá en el rendimiento y eficacia de su trabajo al área que pertenezcan.

**Teoría Sociocultural de Vygotsky.** – Este autor argumenta que el aprendizaje de las personas está influenciada por el contexto, es decir, por la interacción con otras personas, lo cual determina su inteligencia. (Bahamondes, 2008)

Asimismo, menciona que la interacción de las personas es fundamental para el desarrollo de la persona y grupo social en cualquier ámbito, y dentro de la escuela, si las relaciones son inadecuadas, entonces, el contexto será inestable y poco productivo y viceversa.

A partir de las teorías expuestas se puede concluir que el clima organizacional es el conjunto de pensamientos, emociones, necesidades y relaciones que evidencian los trabajadores dentro de un contexto laboral, lo cual influye en el rendimiento o productividad de la empresa u organización.

### **Características**

El clima organizacional tienen características que fueron determinadas por Litwin y Stinger (1998, citados por Ramos, 2018), estas son:

**Estructura.-** Se conceptualiza como los conocimientos que tienen los representantes de la organización acerca de las normas, reglas, procesos y procedimientos de las diversas funciones que deben realizar los trabajadores dentro de la empresa u organización.

**Responsabilidad.-** Se relaciona directamente con la conciencia que tiene cada uno de los trabajadores acerca de la labor que deben realizar cada uno de ellos dentro de la organización, en otras palabras, realizar sus funciones de manera comprometida, sin estar siendo supervisado o amonestado para que cumplan sus labores.

**Recompensa.-** Es la valoración extra que se le asigna a cada uno de los integrantes de la organización por la destacada labor que realiza, es decir, el premio que se le brinda.

**Desafío.-** Son los retos que se proponen y, también, aquellos que se presentan en la estructura y desarrollo de la organización y que tienen que ser superados o cumplir las metas y objetivos propuestos.

**Relaciones.-** Son aquellas interacciones sociales que se evidencian entre los representantes de la organización y los trabajadores en el proceso de desarrollo de sus funciones, y donde están presentes un conjunto de normas, reglas, procesos, procedimientos, trámites, entre otros aspectos.

**Cooperación.-** Es la cooperación y/o contribución entre todos los miembros de la organización, ya sea en los niveles inferiores como superiores con el propósito de cumplir los objetivos o las metas propuestas por la organización.

**Estándares.** – Se concibe como el estereotipo, patrón o modelo que se debe seguir en las actividades y rendimiento dentro de la organización.

**Conflictos.** – Son los enfrentamientos que se producen dentro de la organización como producto de la pluralidad de pensamientos, opiniones y decisiones que se toman, y que deben ser resueltas de manera democrática.

**Identidad.-** Es el sentido de pertenencia hacia la organización y es un aspecto determinante dentro del ámbito laboral, ya que permite que los integrantes de esta puedan realizar sus funciones con base en las metas de la organización.

Luego de lo manifestado, se concluye que las características del clima organizacional están enfocados en las interacciones que tienen cada uno de los integrantes de la organización así como del rendimiento y objetivos que tiene la empresa en cada uno de sus niveles, es decir, desde los inferiores a los superiores.

### **Tipos**

En referencia a clasificación de los tipos de clima organización, se consideró el que plantea Brunet (2011, citado en Cayro, 2018), quien determina los siguientes:

#### **a) Clima autoritario**

**Clima autoritario - explotador.-** En esta clase de clima, las decisiones se toman en las altas esferas de la organización, sin contar con las opiniones de los demás. Asimismo, a los trabajadores de la empresa se les asigna su función, la cual debe ser cumplida a cabalidad y sin ningún tipo de error, ya que sino recibirán fuertes y, hasta crueles. Es decir, en este tipo de clima, los empleados realizan sus labores en un contexto de temor, amedrentamientos, castigos.

**Clima autoritario – paternalista.-** En este tipo, las autoridades de la organización tienen confianza con los empleados, pero es de manera condescendiente, es decir como un amor con su siervo, a pesar de considerar las opiniones de los niveles inferiores, las decisiones solo lo toman un grupo de poder. Asimismo, las recompensas y castigos que se les asignan a los trabajadores no son los adecuados para un buen rendimiento y desarrollo laboral.

**b) Clima participativo**

**Clima participativo - consultivo.** – En este tipo, las autoridades, representantes o los altos mando jerárquicos de la organización consideran las opiniones de los empleados. En otras palabras, se les da la autoridad para tomar decisiones en las esferas que le corresponda y la comunicación es descendente. Asimismo, las recompensas y castigos están acordes con lo que se realizó o dejó de realizar durante las funciones de los trabajadores.

**Clima participativo - en grupo.** – Es uno de los climas con mayor perspectiva de evolución, ya que el proceso de toma de decisiones lo realiza cada un de los trabajadores en el nivel que se encuentre, pero informado a las altas esferas de la empresa, es decir, es decir, existe engranaje en las partes y en el todo. Asimismo, la comunicación entre las personas de la empresa es de manera lateral, y todos los esfuerzos se aúnan con la finalidad de cumplir las metas y objetivos propuestos bajo las estrategias, métodos y técnicas planificadas.

Se puede determinar que en el clima autoritario o también, llamado cerrado, el desarrollo de la empresa no se podrá realizar, y terminará por extinguir la organización debido al malestar de cada uno de los trabajadores; mientras que en el clima participativo o abierto, la evolución de la empresa será adecuado, ya que existe un buen clima entre los trabajadores y autoridades de la empresa, en este caso de la institución educativa.

**Dimensiones del clima institucional****Dirección**

La dirección como un elemento más del proceso de gestión y administración educativa tiene que ver con el hecho de determinar quiénes van hacer las tareas y actividades para lograr los objetivos previstos por la organización (institución educativa). Los aspectos específicos que corresponden a esta dimensión son los siguientes:

- a) Establecimiento por parte del director y personal jerárquico de seguridad en el personal que labora en la institución educativa. Como quiera que la dirección implica dar órdenes, mandar, influir, motivar, etc.; tanto el personal directivo como jerárquico deben ser capaces de proyectar seguridad y confianza al personal a su mando cuando se trata de impartir las funciones.
- b) Demostración de normas de cortesía cuando tratan con el personal de la institución educativa. De igual manera la comunicación es muy importante al momento de impartir las funciones y demás disposiciones al personal que labora en una organización, por ello las personas siempre deben emplear un lenguaje que implique el manejo de normas de cortesía.
- c) Apoyo a las decisiones que adopta el personal que trabaja en la organización educativa. La motivación y el apoyo de los jefes hacia los subordinados es un aspecto muy importante que debe destacarse, pues las funciones que desarrollan los trabajadores de una institución educativa se materializan a través de una serie de toma decisiones, las cuales si son positivas y están acorde a los fines y objetivos que persigue la institución educativa deben ser apoyadas por sus superiores y respaldadas para que se sigan generando.
- d) Justicia de las disposiciones y encargos del director y el personal jerárquico de la institución educativa. La justicia tiene mucho que ver con igualdad, trato igualitario, oportunidades para todos, dar a cada quien lo que le corresponde, etc.; en el ámbito laboral y dentro de la gestión escolar lo primero que debemos entender es que la justicia debe primar por sobre los intereses personales y la mejor forma de conducirla sería que el trato igualitario por parte de los directivos y jerárquicos hacia el personal a su mando sea de acuerdo a las funciones, obligaciones y responsabilidades que cada uno tiene al interior de la organización.
- e) Grado de confianza entre el personal que trabaja en la institución educativa. Otro de los aspectos importantes que merece ser destacado es la confianza, que viene a ser la seguridad o esperanza firme que una persona tiene con respecto

a otra; esto supone que al interior de una institución educativa todas las personas que laboran tendrían que confiar en los demás.

### **Retribución**

La retribución es la recompensa o el pago que se le da al trabajador por el servicio que realiza o el bien que produce al desempeñarse en su centro laboral de acuerdo a lo requerido por la misma; en este estudio esta dimensión la vamos a vincular con el agrado o satisfacción del personal directivo, jerárquico, docentes, auxiliar y administrativo que sienten al desempeñarse en la institución educativa. Los indicadores específicos serían los siguientes:

- a) Estado de ánimo al trabajar en la institución educativa. La felicidad tiene mucho que ver con el desempeño laboral de los trabajadores que pertenecen a una entidad u organización educativa; si por el contrario las personas que laboran no se sienten felices no podrán desempeñarse bien y procurarán trasladarse y por lo tanto emigrar a otro centro laboral.
- b) Progreso y bienestar de la institución educativa. El porvenir es lo que uno desea a futuro, si el personal que labora en una institución educativa se sienten felices, entonces se preocuparán para construir un mañana o pasado mejor de lo que hoy están disfrutando y viviendo; caso contrario no le darán importancia al porvenir.
- c) Comodidad en la institución educativa donde se labora. A veces se escucha decir la siguiente frase: “No me avergüenzo cuando tengo que decir que trabajo en la institución educativa”. La persona o las personas que manifiestan esta frase con respecto a su centro laboral se sienten a gusto y bastante cómodos trabajando con las demás personas (compañeros y compañeras de trabajo)
- d) Sugerencia hacia el centro de trabajo como un espacio excelente para desempeñarse laboralmente. Este aspecto implica que los trabajadores de una organización se identifican y se sienten orgullosos de pertenecer y por lo

tanto de trabajar en ese lugar y con esas personas; caso contrario lo que desearían es salir y emigrar a otro centro de trabajo.

- e) Recompensa económica por el trabajo realizado. Muchos trabajadores sostienen que si no les recompensan económicamente no trabajan horas extras. Sin embargo también existen otras personas que al sentirse a gusto en su trabajo, incluso dan un tiempo adicional para seguir laborando.

### **Sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia tiene que ver con el hecho de que una o varias personas se sientan identificadas y por lo tanto se sientan parte de un grupo o colectivo humano; y por lo tanto se siente satisfecho de pertenecer a esa comunidad y se esmera poniendo todos sus esfuerzos en el cumplimiento de los fines y objetivos de la organización a la que pertenece. Los aspectos específicos que se encuentran al interior de esta dimensión serían los siguientes:

- a) Beneficios recibidos por la organización educativa. Las personas que laboran en un centro escolar desempeñan una variedad de funciones y responsabilidades, esto está en función de los oficios, carreras técnicas o profesiones que poseen y luego se desenvuelven al interior de la organización. Consideramos que todos somos conscientes al considerar que recibimos múltiples beneficios de nuestro centro de trabajo por el rol que cumplimos.
- b) Beneficios recibidos y satisfacción de necesidades profesionales. Aquí nos referimos a la satisfacción de las necesidades académicas y profesionales, porque hoy en día todos debemos estar en constante actualización y capacitación; el centro laboral debe convertirse en un espacio más donde podamos adquirir nuevos conocimientos.
- c) Consideración a la remuneración. La remuneración económica por el trabajo realizado debe servir para que los trabajadores tengan la posibilidad de satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda y

educación. El problema se agrava cuando la remuneración recibida por el trabajo realizado no satisface las necesidades básicas, y esto en muchos casos ocasiona que los trabajadores no den todo su potencial al momento de laborar o que simplemente compartan otro trabajo lo que ocasionaría disminución de su capacidad laboral.

- d) Aspiraciones profesionales. Las aspiraciones del personal que labora en una institución educativa están en función de los cambios y exigencias que se manifiestan todos los días y en relación directa también con los cambios en las ciencias y artes. Estas aspiraciones a veces se ven perjudicadas o postergadas porque las políticas de trabajo de las instituciones educativas son contrarias a ellas.
- e) Calidad del servicio educativo. Si existe compromiso por parte de los trabajadores de una institución educativa y correlativamente un alto grado de identidad y sentido de pertenencia, entonces todos procurarán ofrecer un mejor servicio educativo en beneficio de los estudiantes.

### **Relaciones interpersonales**

Contreras, Díaz y Hernández (2012), sostienen que las relaciones interpersonales son interacciones mutuas bilaterales entre varias personas y al llevarse a cabo en el ámbito social (familia, escuela, centro de trabajo, etc.), requiere ser reglamentadas por normas morales y jurídicas.

La importancia de las buenas relaciones interpersonales entre el personal que labora en una organización educativa permite el desarrollo positivo de otros aspectos de la gestión escolar. Los indicadores previstos en esta dimensión son los siguientes:

- a) Participación en las reuniones de trabajo. A través de las reuniones de trabajo se determinan por ejemplo las acciones que deben ser planificadas, luego ejecutadas y finalmente evaluadas, por ello se requiere que se tome en cuenta los aportes de todo el personal.

- b) Consideración y aceptación. Al interior de cualquier organización educativa cada uno de los integrantes perciben si son aceptados o no por el resto de compañeros de trabajo; desarrollar estas actitudes positivas de consideración y aceptación son muy importantes porque garantizan estabilidad grupal y colectiva y ahuyentan el desgano y la indiferencia.
- c) Reconocimiento y valoración. Estos dos aspectos complementan a los anteriores, y tienen que ver con el hecho de destacar y agradecer a los trabajadores de una organización por la labor realizada; si esto ocurre los mismos trabajadores se ven incentivados y motivados para dar todo de sí y sentirán que son reconocidos y valorados por sus compañeros y el resto del personal que laboran en la institución educativa.
- d) Unión e integración en la organización. Para que una organización logre cohesionarse y articularse todos los integrantes que pertenecen a ese colectivo deben estar bien unidos e integrados unos con otros.
- e) Trato del director y el personal jerárquico. El buen trato y la cordialidad deben estar siempre presentes en una organización educativa; y quienes son las personas que deben impulsar y tomar la iniciativa son precisamente los que dirigen esta organización, nos estamos refiriendo al personal directivo y jerárquico.

### **Comunicación**

La comunicación organizacional es comprendida como el intercambio de expresiones, opiniones, mandatos, exigencias, puntos de vista, etc.; entre los trabajadores y entre éstos y sus jefes inmediatos; y debe establecerse en relación directa con las funciones y obligaciones laborales de todo el personal en beneficio del cumplimiento de los fines y objetivos que persigue la organización, en este caso la institución educativa. Los aspectos más importantes que se considerado en esta dimensión son los siguientes:

- a) En una organización educativa el proceso comunicativo tiene que ser permanente, es decir debe darse en forma continua y además debe caracterizarse por llevarse a cabo mediante las diversas formas existentes (comunicación oral, comunicación escrita, comunicación audiovisual, etc.); también cabe recalcar que este proceso debe ser impulsado por los directivos de la institución educativa.
- b) En virtud del desarrollo del proceso comunicativo se establece el diálogo, que se caracteriza por ser más personal y directo, por ello éste no sólo debe ser horizontal (empático), sino que debe ser franco y sincero; hoy más que nunca se requiere que las personas que dirigen a las organizaciones (gerentes, directores, administradores, jefes de personal, etc.) estén en permanente contacto (diálogo) con el personal que labora bajo su mando y la comunicación debe ser bastante amical y empático, de esta manera los trabajadores se sentirán más seguros y darán el mayor de sus esfuerzos en su desempeño laboral.
- c) La comunicación debe ser asertiva, es decir, la comunicación debe ser efectiva, lo que se pretende transmitir debe ser de forma firme y al mismo tiempo debe ser respetuosa y empática con los demás; dentro de la franqueza y sinceridad la o las personas deben comunicar a sus interlocutores lo que sienten, piensan y opinan, pero siempre con respeto. Por ello este tipo de comunicación debe primar en una institución educativa.
- d) En el proceso comunicativo también debe primar la capacidad de escucha, sino se desarrolla esta habilidad social entre los seres humanos y más aún al interior de una organización educativa, de nada serviría la comunicación, sería hablar o dialogar entre sordos; precisamente cuando se suscitan conflictos al interior de la organización, lo primero que se establece es la forma cómo se va a solucionar el mismo y para ello se entra en un proceso de negociación y para tal fin ambas partes expresan sus puntos de vista y se escuchan mutuamente y así llegan a consensos y acuerdos que luego se tienen que asumir y cumplir.

- e) La comunicación al interior de la organización es muy importante y se emplea para mejorar y optimizar los procesos de gestión; sin embargo el diálogo y la conversación también debe versar sobre situaciones problemáticas que vivencian los integrantes de la organización en sus hogares, porque muchas veces los problemas que se generan en el hogar (problemas familiares) generan inestabilidad emocional en los trabajadores y precisamente esta inestabilidad ocasiona que baje su desenvolvimiento laboral, por ello es necesario que exista un psicólogo por lo menos en las organizaciones educativas con la finalidad de que contribuyan a solucionar estos problemas de índole familiar que les afecta a los integrantes de la organización.

### **Teoría de clima institucional de Litwin y Stringer**

Los investigadores Litwin y Stringer, ambos nos dan una explicación sobre la manera de actuar y comportarse de aquellas personas que se desempeñan en las organizaciones, y esto en referencia a sus planteamientos sobre la teoría de la motivación y del clima institucional. En seguida pasaremos a describir en forma detallada los postulados de ambos personajes.

Resulta que del análisis de sus propuestas y planteamientos podemos aseverar que el clima institucional de una organización determinada actúa como un factor o aspecto influyente sobre el comportamiento y el desenvolvimiento de los trabajadores (desarrollo de actitudes, conductas, desempeño laboral, etc.), de ahí se desprende la importancia crucial y determinante del tipo de clima existente en una organización cualquiera y en especial una organización educativa; además que éste se constituye en un factor decisivo para el logro o no de los fines, objetivos y metas de la organización educativa.

Siguiendo a Litwin y Stringer, ambos concuerdan en que el clima institucional de una organización presenta o cuenta con una gran variedad de factores o propiedades los cuales pueden ser medibles; a su vez éstos inciden directamente en la motivación

y comportamiento de los trabajadores, en consecuencia sostienen que la motivación humana resulta ser la piedra angular y quizás la más importante, porque de ella depende el accionar, desenvolvimiento y comportamiento de los sujetos que pertenecen a una organización.

De lo expuesto hasta ahora, ambos autores consideran que el clima institucional presenta las características siguientes:

- a) El clima institucional principalmente se refiere a las peculiaridades del medioambiente laboral existente al interior de la organización; es decir, se refiere a las condiciones de trabajo, al tipo de comunicación, a las relaciones interpersonales, a la práctica o no práctica de valores, etc., como se aprecia el medioambiente laboral, según la percepción de los trabajadores, puede ser positivo o negativo. Si éste se caracteriza por ser positivo se lograrán los fines y objetivos de la organización, si éste es negativo se convertirá en un obstáculo.
- b) Las peculiaridades medioambientales de carácter laboral generalmente son percibidas por los integrantes de la organización, sin embargo otros integrantes no son capaces de percibirlas; en todo caso la percepción o no depende en forma subjetiva de cada trabajador.
- c) El clima institucional influye en el comportamiento y desempeño laboral de cada uno de los miembros de la organización; si éste es positivo influirá en forma positiva y si éste se caracteriza por ser negativa incidirá en forma negativa en cada integrante de la organización.
- d) El clima institucional se convierte en una variable interviniente; es decir se convierte en mediadora entre los aspectos y factores del sistema organizacional y el comportamiento individual de cada trabajador de la organización.
- e) Otra de las características del clima institucional según estos investigadores es que cada entidad organizativa tienen sus propias características que generalmente son permanentes en el tiempo y demoran en cambiar; en todo caso el cambio progresivo depende de muchos factores o causas.

- f) A cada organización le corresponde un determinado tipo de clima institucional, que se diferencia de las demás; esto lógicamente depende de una gran variedad de variables.
- g) El clima institucional al estar constituido por personas, infraestructura, equipamiento, etc.; conforman un sistema altamente interdependiente, el cual es bastante activo y dinámico.
- h) Finalmente, no sólo existe un determinado tipo de clima institucional con sus propias características, sino que al interior de una organización coexisten varios tipos de climas; por ejemplo en una institución educativa existirá un tipo de clima general en relación a toda la organización; sin embargo al interior de los niveles educativos como inicial, primaria y secundaria existirán tipos de climas diferentes. Otro ejemplo ilustrativo sería al investigar el clima institucional de una determinada Universidad, éste sería diferente al que existiría en cada una de las Facultades y Escuelas Profesionales.

### **La motivación y el comportamiento**

Según la teoría de Litwin y Stringer, se plantea la existencia de tres motivos intrínsecos que inciden directamente sobre el desempeño laboral de los integrantes de una organización:

- a) Necesidad de logro. Aquí las personas que pertenecen a una organización su motivación básicamente tiene que ver con el hecho de establecerse metas y objetivos personales concordantes con su desempeño laboral y los objetivos de la organización; generalmente les gusta trabajar solos y les agrada que evalúen su desempeño en forma objetiva para poder mejorar.
- b) Necesidad de afiliación. Los trabajadores que se sienten motivados bajo esta necesidad pretenden que los identifiquen como parte de un equipo o grupo de trabajo, por ello prefieren la colaboración y cooperación y no tanto la competencia; asimismo no les gustan los desafíos que impliquen un alto riesgo.

- c) Necesidad de poder. Los trabajadores que buscan satisfacer este tipo de necesidad prefieren sentirse satisfechos cuando tienen la potestad de dominar y controlar a los demás, por lo tanto se influyen en los demás integrantes de la organización; asimismo les agrada competir, ganar y obtener congratulaciones y reconocimientos personales.

Entonces, el tipo de necesidad que predomine en cada uno de los integrantes de la entidad organizativa se expresará en su desempeño laboral y además se formará una percepción personal de las características de la organización donde se desenvuelve y tratará de materializar su comportamiento y accionar de acuerdo al tipo de necesidad que pretende satisfacer.

## **2.- Justificación**

La presente investigación se justificó en los siguientes campos:

Tiene un aporte de beneficio social, porque se ejecutó en una institución educativa; en la cual se aplicó cuestionarios directamente a los docentes de dicha institución. Esto me permitió recoger información relevante, luego se procesó, analizó, se llegó a conclusiones relevantes, siendo una de ellas la relación significativa que existe entre gestión educativa y el clima organizacional; esto quiere decir que, a una mejor gestión, mayor satisfacción. Estos resultados se darán a conocer a la institución.

A nivel de campo teórico, accede a sistematizar y construir un cúmulo de saberes que me permitieron una complejización conceptual y relacionado con la gestión educativa y el clima organizacional, que me permitió realizar una investigación eficiente y eficaz.

Se justifica de modo científico porque busca teorías, conceptos y definiciones que fundamenten y amplíen el conocimiento respecto al modo en que se desarrolla la gestión educativa y su calidad en las instituciones teniendo en cuenta las medidas que proceden de ello. Razón a la calidad educativa se ha tenido presente las

investigaciones de diversos autores que hablan respecto a ello reforzando su gestión y asociándolo al clima institucional.

### **3.- Problema**

La nueva organización mundial, es la que condiciona con sus modelos de guía respecto a diversas actuaciones humanas. La Educación es pilar y siempre hay preocupación por mantenerlo en un lugar privilegiado, a nivel social, económico, esperando tener una educación de calidad y requiere que todos aunemos esfuerzos especialmente las autoridades nacionales, los directores y los docentes para tenerlo en el lugar que se merece.

Se considera a la calidad como la medida respecto al avance, estancamiento en la educación. Contamos con un mundo en desarrollo que está en continuo cambio de sus modelos, iniciando un periodo en la historia donde hace frente a retos y desafíos que generan nuevas maneras de comprender las organizaciones y de crear nuevas soluciones,

En consecuencia, la concientización de las personas, las sociedades permiten tener el papel protagónico e inclusivo respecto a la toma de decisiones en temas educativos, teniendo resultados a corto plazo en la búsqueda de la calidad.

En su mayoría los problemas suscitados en el entorno educativo hacen referencia a asuntos ajenos a la enseñanza, como son los puntos de vista, factores ambientales, de organización y las asociaciones personales, que contribuyen en la productividad. Los métodos de enseñanza actuales luchan en dar respuesta precisamente a los desafíos más complejos de los grupos y del porvenir en un mundo globalizado donde existe avances respecto a la informática y el papel que cumple el conocimiento, cuyo caudal se crece rápidamente producto de los estudios en aspectos tecnológicos y humanísticos.

En la actualidad con los avances teóricos cognitivos de aprendizaje y las definiciones modernas pedagógicas se dan a conocer la importancia de la educación

como aquel que promueve el desarrollo de las sociedades a través de la calidad en los saberes en la parte formativa e intelectual. excluyendo radicalmente la vieja manera donde el aprendizaje era memorística y resalta los aprendizajes que tienen peculiaridades de oportunidad, significado, de ser transferido, reflexivo, recuperable, así como la pertenencia de trabajar desarrollándose a nivel metacognitivo y tiene un valor material recurrentemente sustancial, para que el individuo siga conociendo constantemente en su desarrollo individual y da su contribución social, en otras palabras: el constructivismo.

(Ausubel, 1983), nos enseña sobre su “aprendizaje significativo”: y refiere que la calidad de lo aprendido académicamente va a depender principalmente de ensayos de cómo se procesa la información a través de la exploración, la interrelación alumno docente, sobre la lección, experimentación etc. Este encausamiento hace referencia a como se elabora conceptos complejos, que tienen errores y enmiendas orientadas a la organizar argumentos y su relación respecto a los saberes anticipados de la persona y con su organización cognoscitiva, en general. Es así que el salón educativo es, el primer escenario donde se ejecuten procesos grupales en el que los estudiantes crean contactos entre sí y se comunican con cariño, seguridad y otras cualidades que instauran una vinculación diligente que cambia el entorno en una conexión mutua y multidimensional y esto ocurre diariamente. Como un todo, el salón de clase tiene una organización formal e informal. Esta relación informal agrupa todas esas vinculaciones que pueda aportar el estudiante para colmar sus necesidades para (Ortega, 1992), son tres: la manera de comunicarse, la autoridad y la relación o dominio.

La convivencia del grupo en la clase va a tener numerosos problemas ya sea en el rendimiento, productividad creando conflictos y desafíos. Donde la salud, se ve perjudicada por el estrés, conflictos y esto rompe este lazo y la clase se vuelve algo carente de agrado produciendo rechazo, antipatía deficiente comunicación, no hay colaboración, se fomenta la competitividad y se sale de control con la violencia que manifiestan.

Se hace difícil evaluar el clima académico, debido a que está formado multidimensionalmente, aprendida de muchas perspectivas. Los vínculos sociales dentro de un salón de aula van a ser parte fundamental del componente significativo y resaltante para definir el clima en las aulas académicas seriamente difícil la evaluación del clima académico. El clima académico se refiere a como perciben y sienten cuando están en un aula, se crean lazos de reciprocidad, compañerismo, afecto recibiendo por parte del docente reconocimiento, motivándolos a aceptar retos, normas de convivencia pacífica, fomentando el desarrollo individual y grupal.

En cuanto a (Cornejo & Redondo, 2001), menciona que el clima en un salón de clase viene a ser la agrupación de cualidades psicosociales de un centro educativo y está determinada por factores personales, funcionales o estructuras personales que, aunado a un cambio dinámico, le dan una particularidad, que condiciona a los distintos cambios educativos y se dimensionan en 4 temas: interpersonal, normativo, formativo y creativo.

Respecto a la condición en educación, (Muñoz, 2003), lo expresa como aquella complacencia obtenida respecto a los objetivos propuestos del grupo de cada uno de sus miembros satisfaciendo sus perspectivas y al realizarlo van alcanzar las metas propuestas que persiguen; y si estas son generadas por cambios culturales, aprovechando adecuadamente los recursos y asegurando que las oportunidades brindadas se dan de manera equitativa y sus dimensiones están compuestas por: prestigio, eficacia, adecuación e igualdad.

### **3.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?

### **3.2 Problemas específicos**

a) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión institucional y el clima

organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?

- b) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?
- d) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?

#### **4.- Conceptuación y Operacionalización de las variables**

##### **4.1 Definición Conceptual**

*Gestión educativa*, Según Pozner (2000), Gestión Educativa, es una manera de entender, estructurar y orientar, los sistemas educativos como la institución escolar. Sin embargo, esto solo es posible si los cálculos contextuales y las transformaciones estratégicas se reconocen como uno de sus fundamentos que antecede a la acción pedagógica, la proyecta y acompaña para que se logre un resultado práctico en la labor docente cotidiana proceso que genera decisiones específicas y comunicación.

*Clima organizacional*, Chiavenato (1984) dice: "El clima organizacional constituye el medio ambiente en el cual gira una institución interna y/o externamente, el ambiente en el cual desenvuelve, las características de la constitución de la empresa, institución y organización, el cuales percatado de diferentes formas por cada uno de sus integrantes".

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V <sub>1</sub> : Gestión educativa	Institucional	Participan los integrantes de la comunidad educativa Se realizan proyectos Reglamentos y normativas Manual de funciones Cumplimiento de objetivos
	Administrativa	Recursos educativos Recursos económicos Cronogramas Recursos humanos Supervisión
	Pedagógica	Métodos de enseñanza Teorías Resuelve problemas Material educativo Ambiente de estudio Otros recursos
	Comunitaria	Relaciones interpersonales Participación activa Iniciativa Trabajo en equipo
V <sub>2</sub> : Clima Organizacional	<b>Dimensiones</b> Estructura.	En donde la institución trabaja desde un orden jerárquico y equitativo.
	Responsabilidad	Supervisión a la comunidad educativa
	Recompensa.	Incentivos y reconocimientos
	Desafío.	Cuando la institución acepta riesgos
	Relaciones.	Ambiente grato de trabajo

Cooperación.	Apoyo entre los trabajadores
Estándares.	Cuando la institución pone énfasis en las normas
Conflictos.	Donde la institución acepta todo tipo de opiniones
Identidad.	Sentimiento valioso hacia la organización

## 5.- Hipótesis

Ha: La gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa.

H<sub>0</sub> La gestión educativa no se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa.

## 6.- Objetivos

### 6.1. Objetivos general

Determinar si la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa.

### 6.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa

- b)** Precisar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa
- c)** Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa
- d)** Determinar la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa

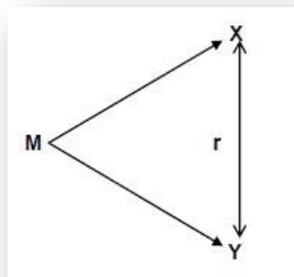
## METODOLOGÍA

### 1.- Tipo y Diseño de investigación

Para este tipo de investigación se utilizó el tipo básica. Sobre esto Valderrama (2007) sostiene que este tipo de investigación se le conoce también como investigación pura ya que permite la búsqueda de nuevos conocimientos, y tiene como propósito recolectar información para enriquecer el conocimiento científico.

Mientras que el diseño de la investigación fue no experimental correlacional. Al respecto Hernández et al. (2014) afirma que estos diseños se realizan sin manipular las variables.

El esquema del diseño no experimental, transversal, correlacional utilizado fue el siguiente:



#### Leyenda:

M = Muestra

r = correlación

X = Clima organizacional

Y = Gestión Educativa.

### 2.- Población y muestra

#### Población

De acuerdo con Selltiz (1980) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, y deben estar claramente clasificadas de acuerdo a su contenido, lugar y tiempo.

A su vez, Salkind (1980) afirma que la población es el conjunto de participantes quienes garantizan los resultados de un estudio.

Par este estudio, la población estuvo conformada por todos los docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres del distrito de Paucarpata, Arequipa.

### **Muestra**

Cárdenas (1974) sostiene que la muestra está definida sobre la base de una determinada población, y que sus conclusiones se refieren a la población que se ha hecho referencia.

Para este estudio la muestra fue de 34 docentes que fueron seleccionados de manera aleatoria.

### **3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En este estudio se utilizó la técnica de la encuesta. Sobre esto, Tamayo y Tamayo (2008) afirma que la técnica de recolección de datos es el conjunto de procesamientos que sirve para aprovechar los elementos sobre los cuales se investiga. Por otro lado, Bernal (2010) sostiene que la encuesta una de las técnicas más utilizadas, a pesar que su credibilidad no es de las mejores por el sesgo que tienen las personas encuestadas.

Con respecto al instrumento que se utilizó, este fue el cuestionario. Tamayo (2008) opina que el instrumento ayuda al investigador a recoger los datos con la finalidad de facilitar la medición de los mismo. A su vez, el autor también sostiene que el cuestionario es un instrumento que ayuda al proceso estructurado de recoger la información mediante una serie de preguntas determinadas y decodificadas con la finalidad que se brinde confianza y fiabilidad.

#### **4.- Análisis y procesamiento de la información:**

Para el procesamiento de la información se tuvo en cuenta las siguientes técnicas estadísticas:

Se usó medidas estadísticas descriptivas como la media aritmética, mediana y otros.

La información recolectada está organizada en tablas y figuras para su debida descripción e interpretación de los resultados.

La magnitud de la relación de las variables estudiadas se calculará mediante un coeficiente de correlación  $r$  Pherson empleando el software para tratamiento estadístico SPSS, El número decimal obtenido de la probable relación entre variables será evaluado considerando: la fuerza de la relación y la significación estadística de la relación.

La fuerza de la relación será inferida a partir del valor numérico del coeficiente de correlación, considerando que los valores cercanos al cero denotan una relación débil, mientras que los que se aproximan a  $+1$  ò  $-1$  indicarán una relación más fuerte.

De acuerdo con los niveles de medición con que se manejan en los instrumentos se utilizará la prueba estadística de correlación  $r$  de Pearson.

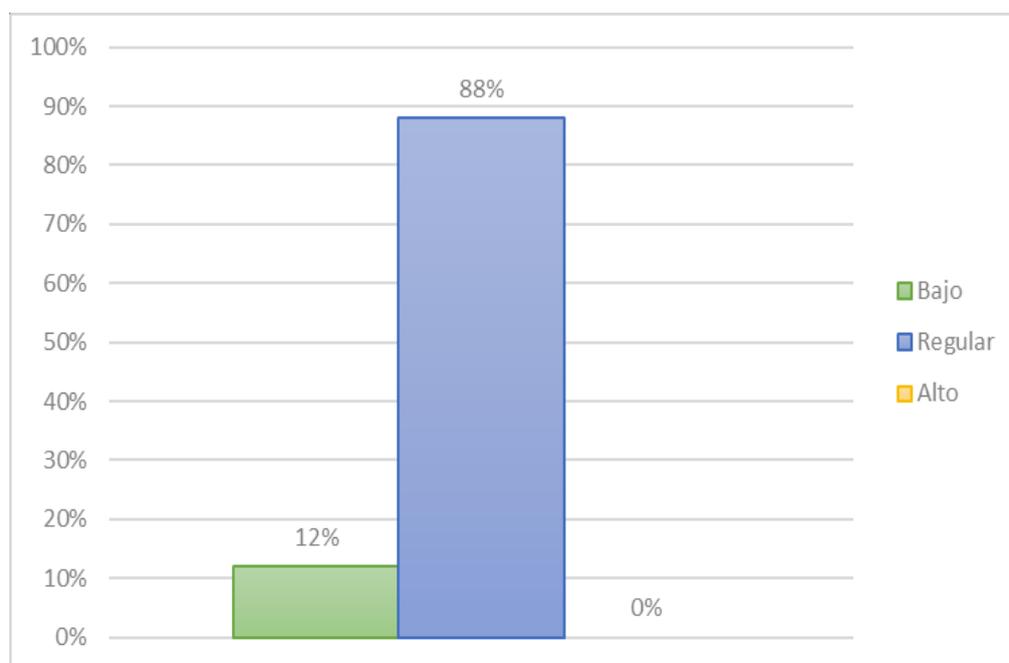
## RESULTADOS

**Tabla 1:**

*Dimensión gestión pedagógica*

Nivel	Rango	f	%
Alto	27 a 35	0	0
Regular	17 a 26	30	88
Bajo	7 a 16	4	12
Total		34	100

*Fuente: Elaboración propia.*



*Figura 1. Dimensión gestión pedagógica*

### Interpretación

De la tabla 1 y figura 1, dimensión gestión pedagógica de la variable gestión educativa, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 88% se encuentra en el nivel regular y el 12% restante en un nivel bajo.

**Tabla 2:***Dimensión gestión institucional*

Nivel	Rango	f	%
Alto	27 a 35	0	0
Regular	17 a 26	32	94
Bajo	7 a 16	2	6
Total		34	100

Fuente: *Elaboración propia.*

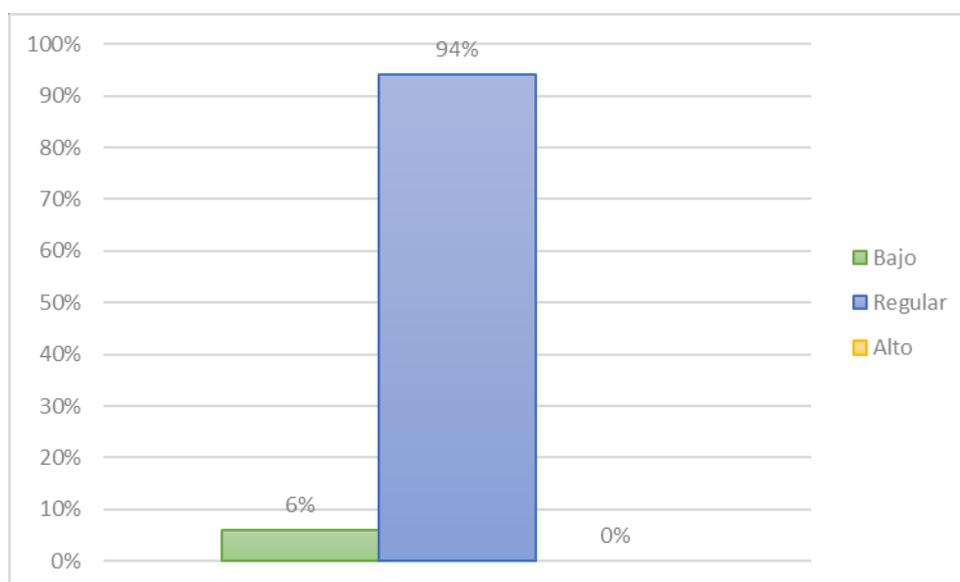


Figura 2. *Dimensión gestión institucional*

### Interpretación

De la tabla 2 y figura 2, dimensión gestión institucional de la variable gestión educativa, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres, Arequipa el 94% se encuentra en el nivel regular y el 6% restante en un nivel bajo.

**Tabla 3:***Dimensión gestión administrativa*

Nivel	Rango	f	%
Alto	30 a 40	0	0
Regular	20 a 29	30	88
Bajo	8 a 19	4	12
Total		34	100

Fuente: Elaboración propia.

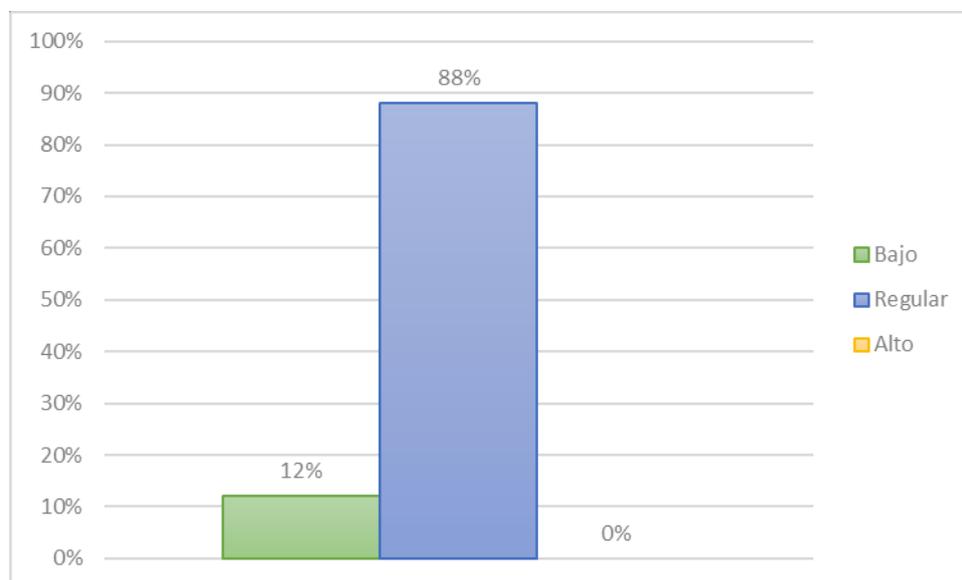


Figura 3. Dimensión gestión administrativa

### Interpretación

De la tabla 3 y figura 3, dimensión gestión administrativa de la variable gestión educativa, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 64% se encuentra en el nivel eficiente y el 36% restante en un nivel regular.

**Tabla 3:****Dimensión gestión comunitaria**

Nivel	Rango	f	%
Alto	30 a 40	0	0
Regular	20 a 29	28	82
Bajo	8 a 19	6	18
Total		34	100

Fuente: Elaboración propia

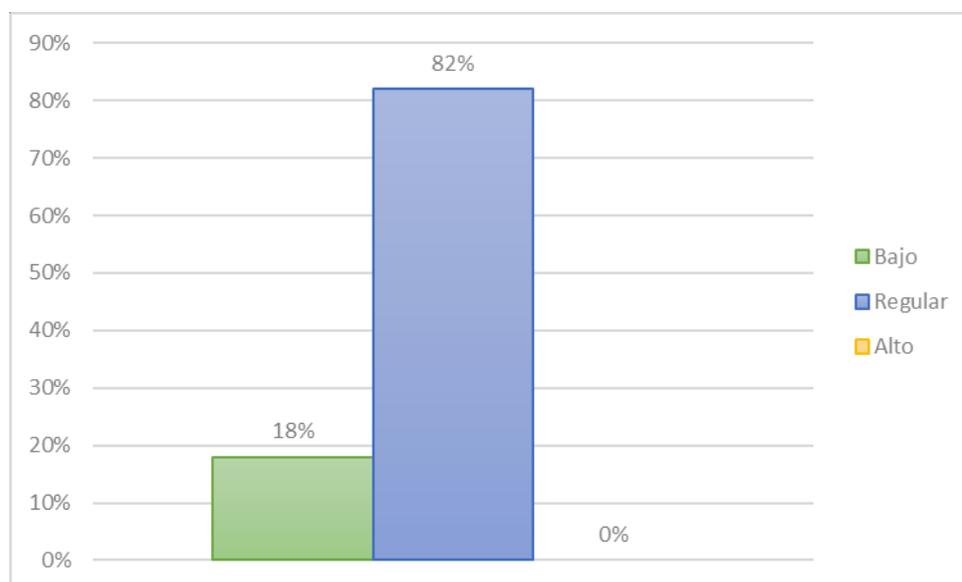


Figura 4. Dimensión gestión comunitaria

### Interpretación

De la tabla 4 y figura 4, dimensión gestión comunitaria de la variable gestión educativa, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 82% se encuentra en el nivel regular y el 18% restante en un nivel bajo.

**Tabla 3:****Distribución de la gestión educativa**

Nivel	Rango	f	%
Alto	111 a 150	0	0
Regular	71 a 110	30	88
Bajo	30 a 70	4	12
Total		34	100

Fuente: Elaboración propia

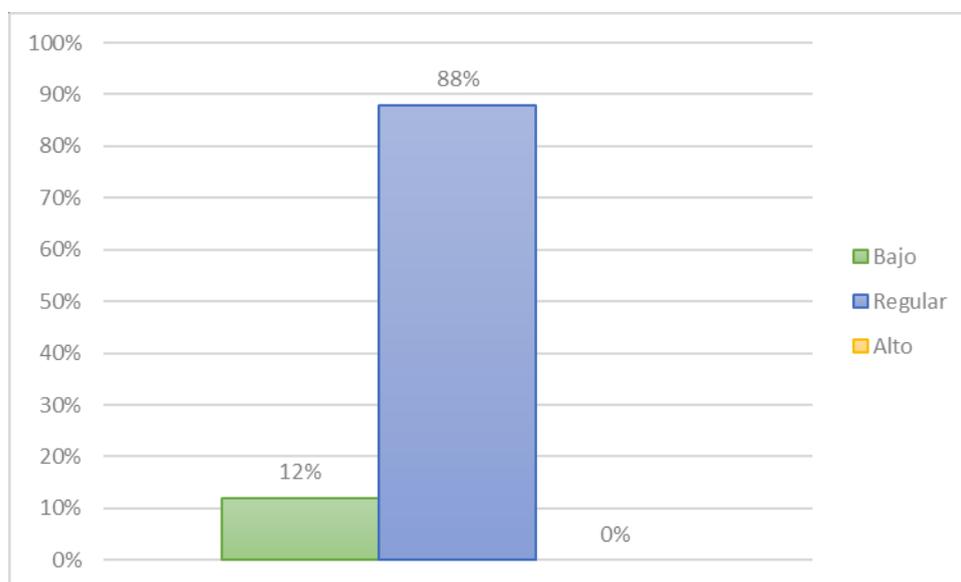


Figura 5. Variable gestión educativa

### Interpretación

De la tabla 5 y figura 5, variable gestión educativa, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 88% se encuentra en el nivel regular y el 12% restante en un nivel bajo.

**Tabla 6:****Dimensión *esportsabilidad***

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	23	68
Malo	0 a 9	11	32
Total		34	100

Fuente: *Elaboración propia.*

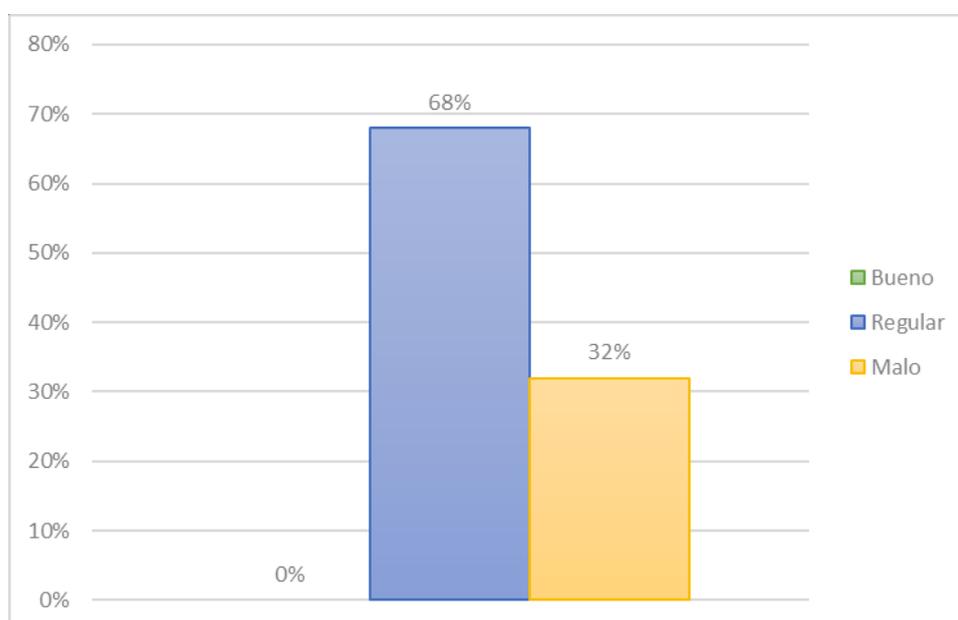


Figura 6. Dimensión estructura

**Interpretación**

De la tabla 6 y figura 6, dimensión estructura de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 68% se encuentra en el nivel regular y el 32% restante en un nivel malo.

**Tabla 7:****Dimensión *responsabilidad***

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	19	56
Malo	0 a 9	15	44
Total		34	100

Fuente: *Elaboración propia*

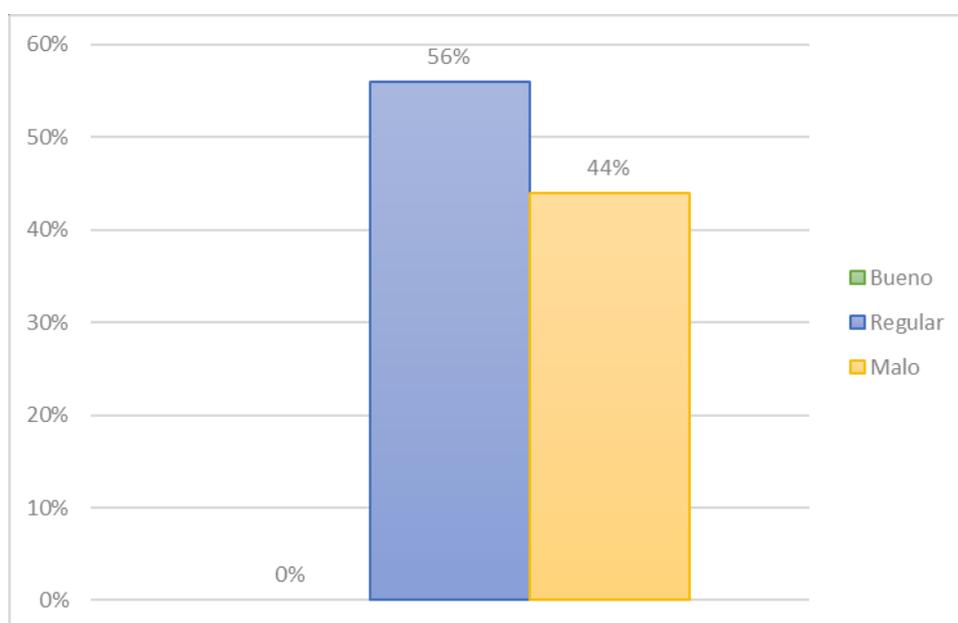


Figura 7. Dimensión responsabilidad

**Interpretación**

De la tabla 7 y figura 7, dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 56% se encuentra en el nivel regular y el 44% restante en un nivel malo.

**Tabla 9:****Tabla 8:**  
*Dimensión desafío**Dimensión recompensa*

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	24	71
Malo	0 a 9	10	29
Total		34	100

Fuente: *Elaboración propia*

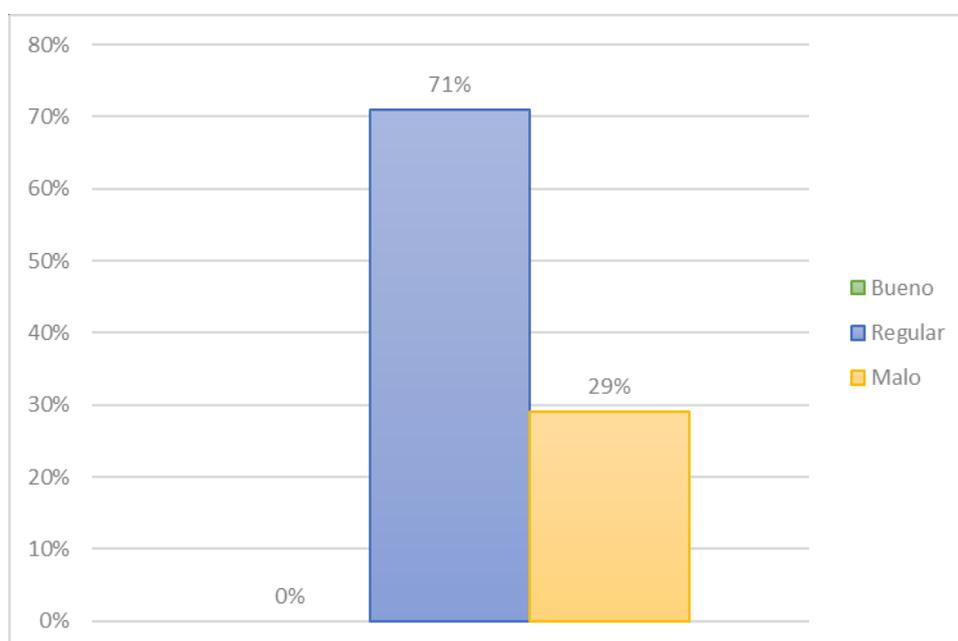


Figura 8. Dimensión recompensa

### Interpretación

De la tabla 8 y figura 8, dimensión recompensa de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 71% se encuentra en el nivel regular y el 29% restante en un nivel malo.

**Tabla 9:***Dimensión desafío*

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	24	71
Malo	0 a 9	10	29
Total		34	100

Fuente: Elaboración propia

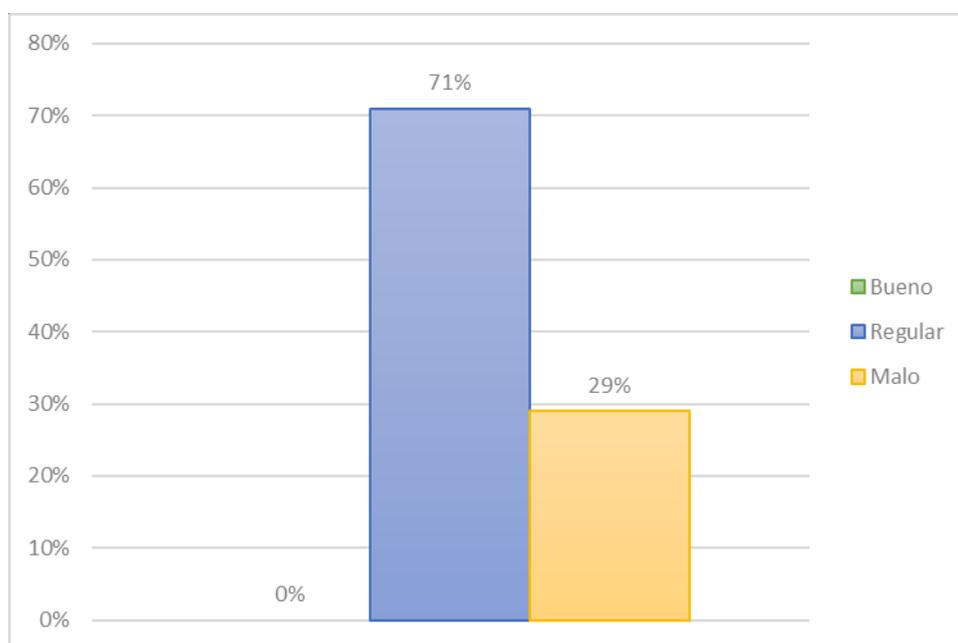


Figura 9. Dimensión desafío

### Interpretación

De la tabla 9 y figura 9, dimensión desafío de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 71% se encuentra en el nivel regular y el 29% restante en un nivel malo.

**Tabla 9:****Tabla 10:**  
*Dimensión desafío**Dimensión relaciones*

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	20	59
Malo	0 a 9	14	41
Total		34	100

Fuente: *Elaboración propia*

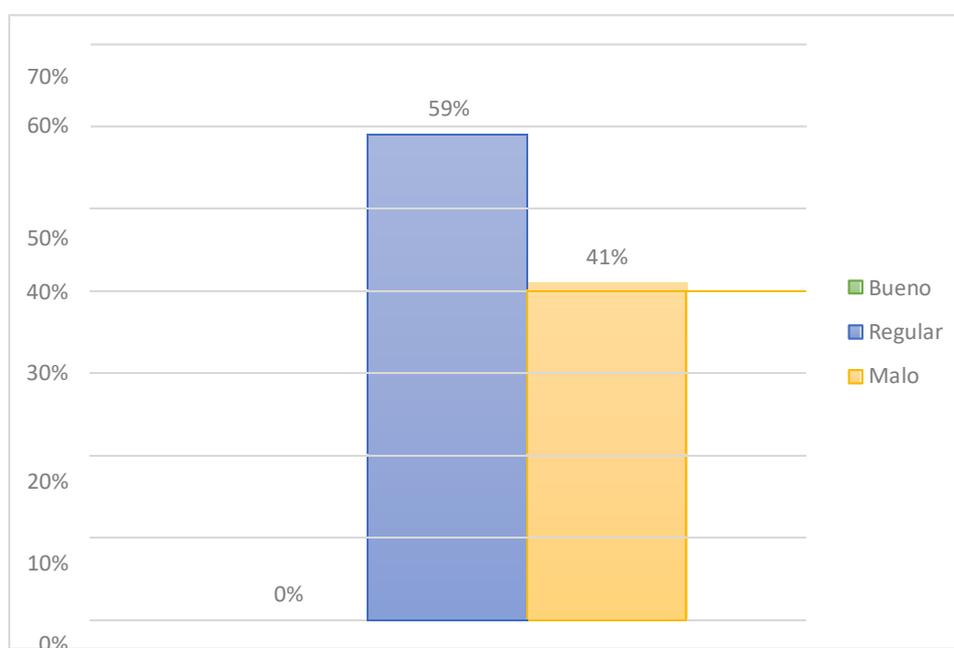


Figura 10. *Dimensión relaciones*

### Interpretación

De la tabla 10 y figura 10, dimensión relaciones de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 59% se encuentra en el nivel regular y el 41% restante en un nivel malo.

**Tabla 11:***Dimensión cooperación*

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	24	71
Malo	0 a 9	10	29
Total		34	100

Fuente: *Elaboración propia*

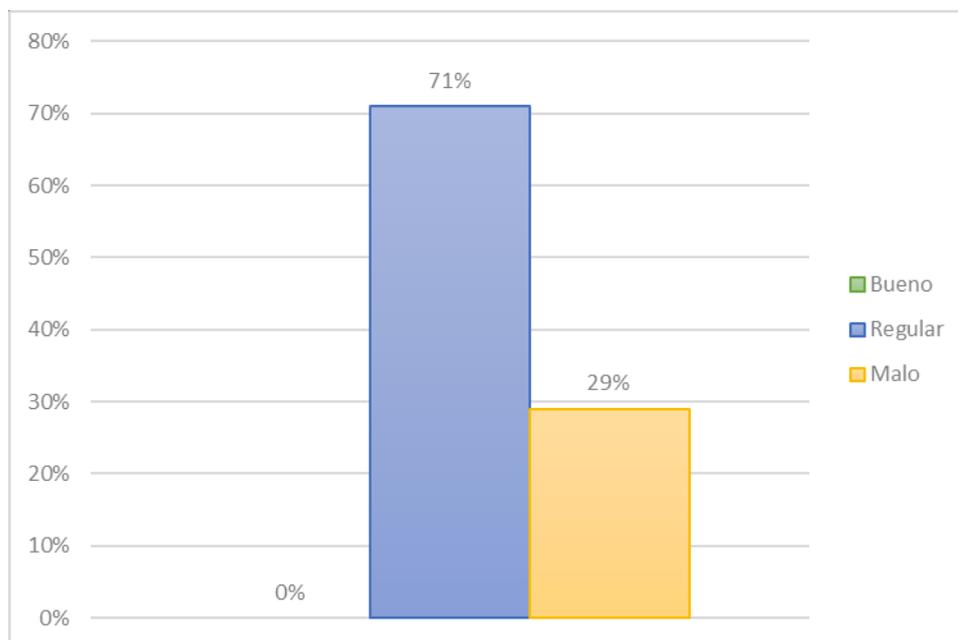


Figura 11. *Dimensión cooperación*

### Interpretación

De la tabla 11 y figura 11, dimensión cooperación de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 71% se encuentra en un nivel regular y el 29% restante en un nivel malo.

**Tabla 11:****Tabla 12:**  
*Dimensión cooperación**Dimensión estándares*

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	62
Regular	10 a 15	21	38
Malo	0 a 9	13	100
<b>Total</b>		<b>34</b>	

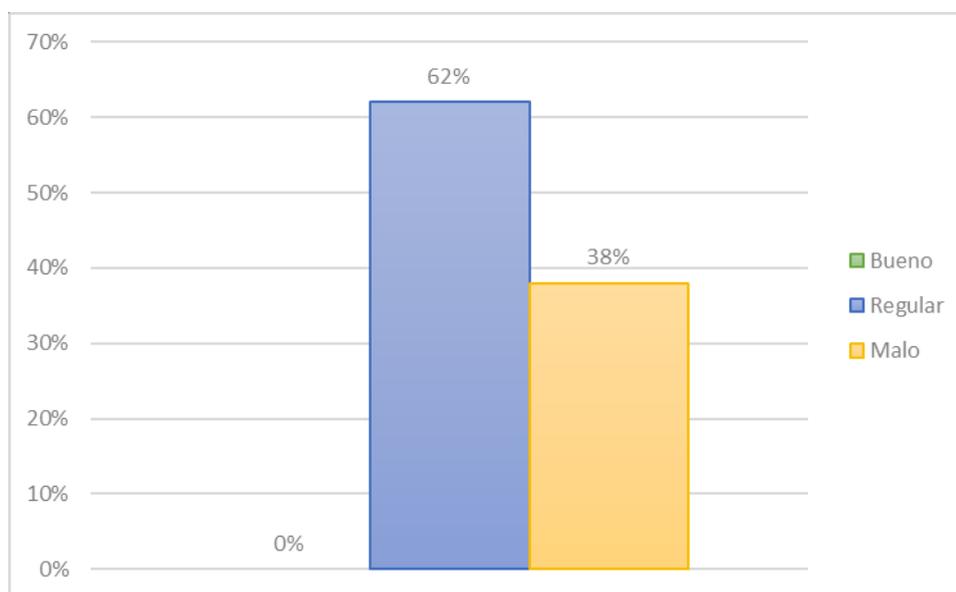
*Fuente: Elaboración propia*

Figura 12. Dimensión estándares

**Interpretación**

De la tabla 12 y figura 12, dimensión estándares de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 62% se encuentra en el nivel regular y el 38% restante en un nivel malo.

Tabla 13:

**Dimensión conflicto**

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	2	6
Regular	10 a 15	20	59
Malo	0 a 9	12	35
Total		34	100

Fuente: Elaboración propia

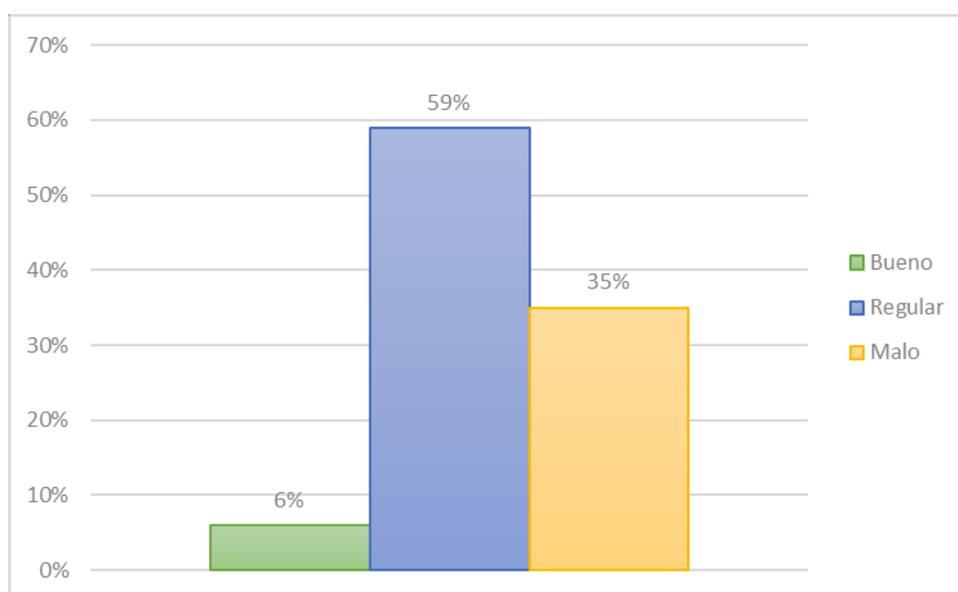


Figura 13. Dimensión conflicto

**Interpretación**

De la tabla 13 y figura 13, dimensión conflicto de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 59% en un nivel regular, el 35% en un nivel malo y el 6% restante en un nivel bueno.

Tabla 13:

**Tabla 14:**  
**Dimensión conflicto**

Dimensión identidad

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	1	3
Regular	10 a 15	21	62
Malo	0 a 9	12	35
Total		34	100

Fuente: Elaboración propia

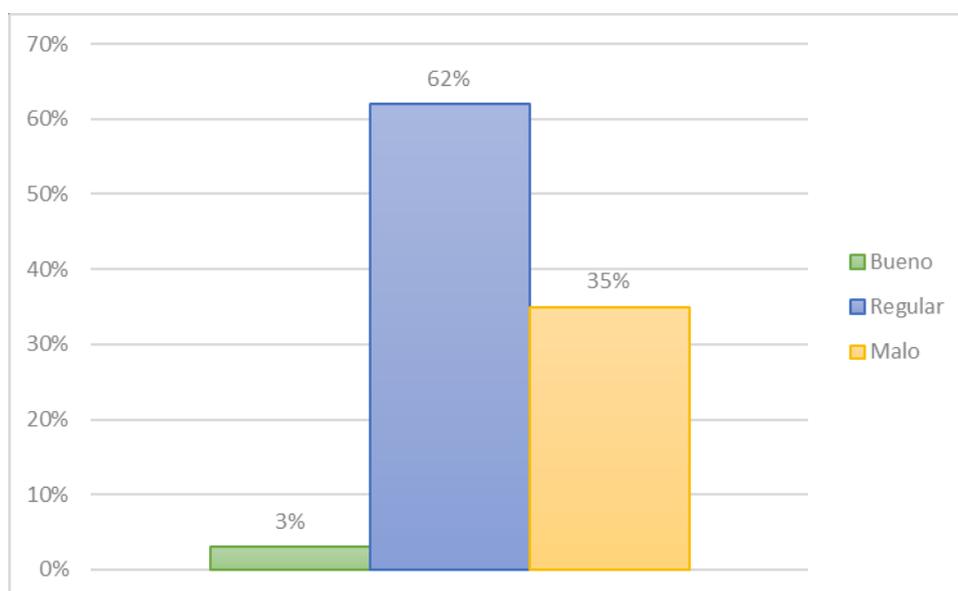


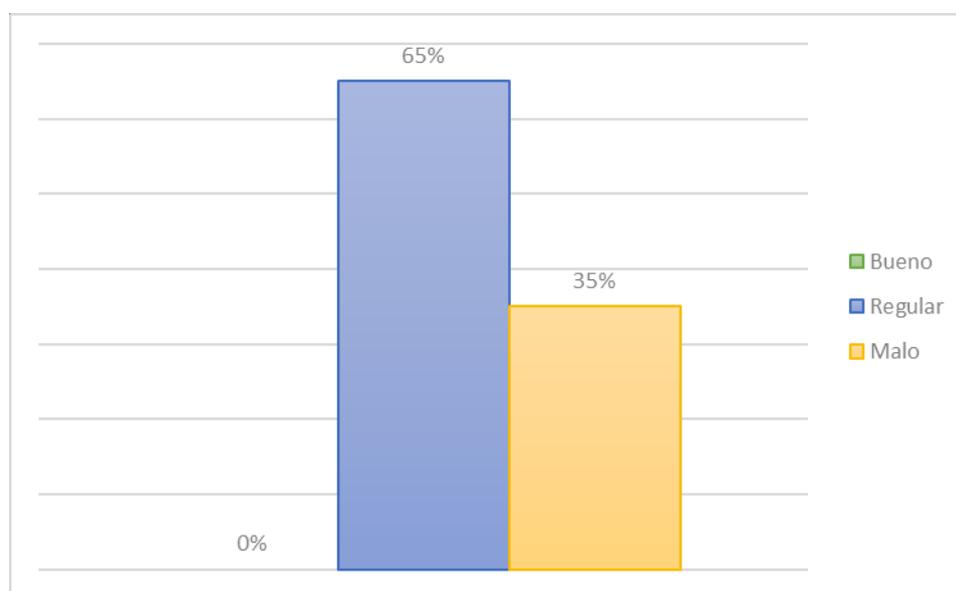
Figura 14. Dimensión identidad

### Interpretación

De la tabla 14 y figura 14, dimensión identidad de la variable clima organizacional, se observa que, del total docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 62% se encuentra en el nivel regular, el 35% en un nivel malo y el 3% restante en un nivel bueno.

**Tabla 15:***Variable clima organizacional*

Nivel	Rango	f	%
Bueno	133 a 180	0	0
Regular	85 a 132	22	65
Malo	0 a 84	12	35
Total		34	100

*Fuente: Elaboración propia**Figura 15. Variable clima organizacional***Interpretación**

De la tabla 15 y figura 15, clima organizacional, se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 65% en un nivel regular y el 35% restante en un nivel malo.

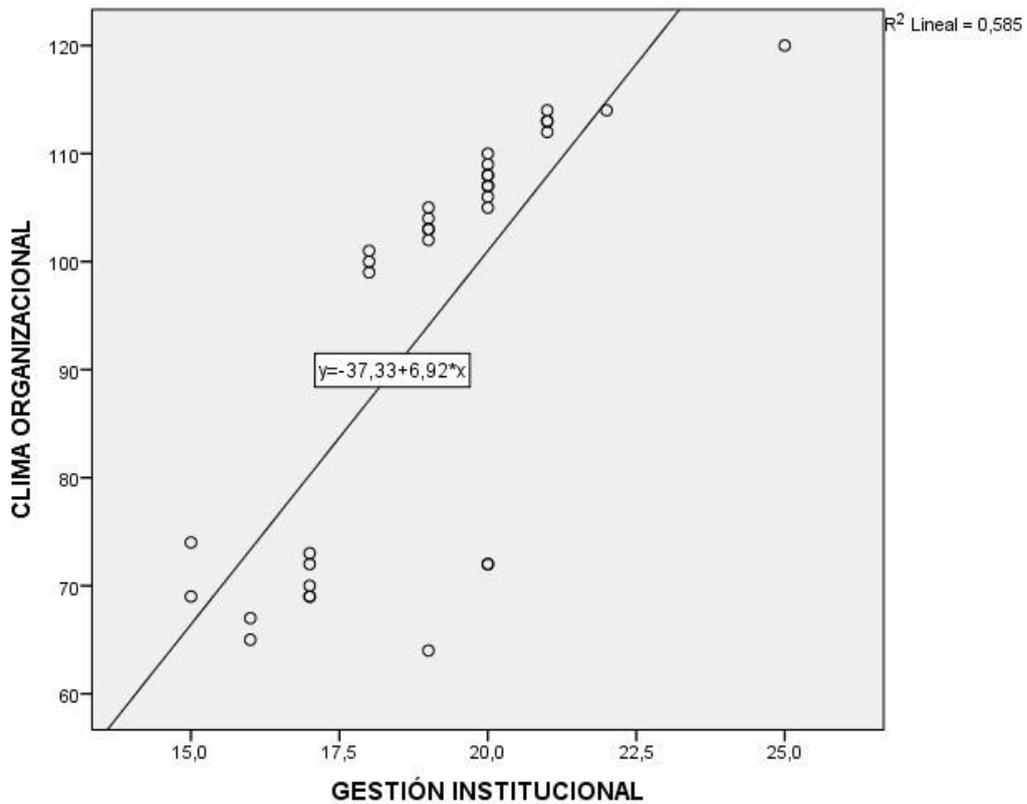
En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer e investigar sobre el clima organizacional, puesto que el comportamiento de los individuos en la organización genera muchas veces un ambiente que afecta tanto a estos como a los objetivos de la misma.

Tabla 16

*Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión institucional y la variable clima organizacional*

		<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Correlación de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Correlación de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura 16: Diagrama de dispersión gestión institucional – clima organizacional*

**Interpretación**

Al observar la tabla 16, Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión institucional y la variable clima organizacional, el p-valor es 0.000, cuyo valor es menor que el nivel de significancia considerado en la tesis de 0.05; por lo cual se entiende que existe relación entre ambas variables.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Este trabajo tuvo como objetivo general determinar si la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres, del distrito de Paucarpata, Arequipa.

La comprobación de la hipótesis dio como resultado un valor de la correlación de 0.765, lo que se acepta la hipótesis alterna planteada y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que existe una correlación significativa y positiva entre ambas variables de estudio. Esta información concuerda con el trabajo de Bustamante (2020) quien en su conclusión afirmó que el coeficiente de Spearman es de 0,858 y que existe un alto nivel de correlación entre ambas variables. Además, con el trabajo de Sosa (2017) también existe coincidencia puesto que el autor llegó a la conclusión de que que existe una estrecha relación entre las variables de estudios y se llega a aceptar la hipótesis planteada.

En la tabla 1 se observa que, del total de docentes de la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa el 88% sostiene que la gestión educativa está en el nivel regular y el 12% restante en un nivel bajo. Dichos resultados se relacionan con el estudio de Linares (2018) quien en su trabajo encontró que que el 35% de los encuestados sostienen que el clima institucional y la gestión educativa es deficiente. Mientras que el 17% sostienen que es regular, y el 14% opina que es bueno.

En la tabla 3 se observa que el 64% de los docentes encuestados sostiene que la gestión administrativa por parte del director es eficiente, y el 36% restante en un nivel regular. Estos resultados no guardan relación con el estudio de López, García y Martínez, quienes en sus resultados indicaron que el 85% de los encuestados sostiene que está en desacuerdo en la manera en que los directivos manejan la institución. Por lo tanto, la conclusión señala que una buena gestión directiva mejora de gran manera el clima organizacional y la convivencia. Además, tampoco guardan relación con el trabajo de Tutiven (2018) quien sostuvo que la labor del director está en la obligación de crear un ambiente laboral el cual permite la construcción de condiciones adecuadas que

mejorenel entorno escolar. La gestión es un indicador de calidad dentro del contexto educativo, debido a esto se abordó un panorama de contribución de forma tácita en el ambiente organizacional, como la planificación de estrategias en la gestión institucional.

Finalmente, en la tabla 10 se puede observar que el 59% de los docentes encuestados sostuvo que las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa se encuentran en nivel regular, mientras que el 41% restante sostiene que está en un nivel malo. Estos resultados son guardan relativa coincidencia con el estudio de Chávez y López (2018) quienes en sus conclusiones indicaron que el 60% de los encuestados afirmó que no existe una buena comunicación entre la comunidad educativa, el 46% afirmó que no existe una buena relación interpersonal, y el 44% sostuvo que el director nunca coordina con los trabajadores para la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

Se concluye que se acepta la hipótesis alterna de investigación, por lo que sólo existe una relación significativa entre la gestión educativa con el clima organizacional en la Institución Educativa 4009 San Martín de Porras. El valor de la correlación fue de 0.765. Con la cual se rechaza la hipótesis nula.

Se concluye que existe correlación significativa entre la gestión institucional con el clima organizacional, con un valor de 0.675 y una relación positiva de nivel fuerte.

Se concluye que se encontró una correlación positiva de 0.748, en donde se afirma que existe una correlación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional

Se concluye que se encontró una correlación positiva de 0.751, en donde se afirma que existe una correlación significativa entre la gestión pedagógica y el clima organizacional.

Se concluye que se encontró una correlación positiva de 0.812, en donde se afirma que existe una correlación significativa entre la gestión comunitaria y el clima organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los directivos del Minedu a implementar diversas jornadas de capacitación a los directores de las instituciones educativas en relación a gestión educativa y clima organizacional.

Se recomienda a las autoridades de las diversas UGEL's a fortalecer las capacidades de los directores de las instituciones educativas, para poder mejorar la gestión pedagógica y cumplir de gran manera el plan estratégico de la institución .

Se recomienda a los directivos de las UGEL's a capacitar sobre gestión administrativa, poniendo énfasis en los recursos materiales, financieros y humanos, para lograr así una mejor participación de los docentes.

Se recomienda a los director de la institución educativa a mejorar la comunicación interna con los docentes y hacerles conocer el plan estratégico para hacerlos partícipes de los objetivos y metas de la institución.

Se recomienda a los profesores a participar de las reuniones y mejorar su desenvolvimiento en busca de soluciones para el beneficio de la comunidad educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, T. (2007). *Desarrollo Organizacional*, Edit. Prentice Hall, 5ta Edición.
- American Psychological Association APA, (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. México: Manual Moderno.
- Alvarado, O. (2014). *Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*: Lima: Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Amat, J. (2015). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Arriaga, M. (2015). *Gestión de la calidad educativa en América latina: logros, Dificultades y perspectivas*. México: Ed. Humanistas.
- Arango, M. (2010). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Colombia: IRWIN.
- Álvarez, G. (1992). El Constructo “Clima Organizacional” *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*. Pág. 225-250.
- Bass, B. (1985) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bustamante, M. (2020) *Relación entre gestión administrativa y el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular San José “La Salle” Latacunga, Quito*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Bustos, P Miranda, M, Peralta, R. *Clima organizacional*. Disponible. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/trhh/clio.htm>. Consultado 27-09-10
- Brunet, L (1987) *El clima en el trabajo en las organizaciones*. México: Edit. Trillas.

- Baguer, K. (2009). El trabajo en equipo en las organizaciones. México: Edit. Trillas.
- Chiavenato I. (2006) .Introducción a la teoría general de administración. 3era edición.  
Edit. McGraw Hill
- Davis K, Newstrom JW. (1988). El comportamiento humano en el trabajo.  
Comportamiento organi- zacional. México DF: Edit. McGraw-Hill,
- Denison, G. (2005): Clima y Compromiso Organizacional.Disponible:  
[dhttp://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizational.htm](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizational.htm).
- De Los Ángeles , A. (2010). Estructura organizacional. Edit. Prentice Hall, 5ta Edición.
- Esqueda, F. (1996). Administración y gerencia estratégica. España: Edit. Rialp, S.A
- García, F. (2007) Administración educativa, Red tercer milenio, Estado de México
- Gomes, C. Diseño, Construcción y validación de un instrumento para evaluar clima organizacional.Disponible:[http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf)PDF.Consultado 10-07-10
- Gadow, F. (2010). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC Disponible:  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>. Consultado: 02-10-
- Hellriegel et al., (2009). Las Organizaciones, Madrid: Edit. McGraw Hill, 8va Edición.
- Hersey - Blanchard, (1970).La Administración del comportamiento humano, México: Edit. Técnica 5º edición.
- Hernández S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. Visto el día 24 de junio

del 2016 en la página web  
[https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-  
mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)

Ivanicevich, L. (2006). Gestión, Calidad y Competitividad. Colombia: IRWIN Likert  
(1961) Organizational behavior: From theory to practice. Edit. M.E. Sharpe.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración. México. Novena Edición.

Litwin, W. y Stlinger, T. (1978). Psicología aplicada: manual para la formación  
del especialista. Edit. Lex Nova.

López, F. (2012). Clima organizacional en instituciones educativas. Edit. Prentice.  
Prentice Hall.

Landau, R. (2007). El Proceso de la Investigación Científica, Tercera Edición.  
México: Edit. Limusa SA, Grupo Noriega editores.

López, E., García, L. y Martínez, J. (2019) La gestión directiva como potenciadora de  
la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de  
educación media superior. Universidad Autónoma de Baja California. México

Ministerio de Educación (2015). Compromisos de gestión escolar y plan anual de  
trabajo de la Institución Educativa. Perú

Ministerio de Educación (2015). Manual de gestión escolar. Perú

Méndez, F (2010). Clima organizacional en instituciones públicas y privadas,  
Barcelona: Edit. Paidós.

Mogrovejo, P. (2004). "El clima organizacional resultado de las interacciones entre las  
personas. Arequipa: Edit. UNSA

Mamani, J. (2006). Tipos de clima organizacional. Barcelona: Edit. Paidós.

Nava, A. (2010). Liderazgo. Disponible:

<http://www.monografias.com/trabajos20/liderazgo/liderazgo.shtml>.

Consultado: 17-08-10

Navarro R. y García Santillán (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Edición electrónica. Disponible: [www.eumed.net/libros/2007c/340](http://www.eumed.net/libros/2007c/340). Consultado: 9-11-10

Navarro, R. y García A. Clima y compromiso organizacional. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>. Párrafo 2.1.4 en adelante. Consultado: 1-9-10.

Nieves, M. Evaluación del clima organizacional. Disponible: [www.monografias.com/.../mejora-clima-organizacional4.shtml](http://www.monografias.com/.../mejora-clima-organizacional4.shtml). Consultado: 10-07-2009.

Pérez, A. (2008) Nuevas exigencias y escenarios en la profesión docente en la era de la información y de la incertidumbre.

Santana, J. y Cabrera, Y. Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponible EDELOSC DE CLIMA - [aedem-virtual.com](http://aedem-virtual.com). Consultado: 1-09-10.

Silva et al. (2008). Comunicación y clima organización. Venezuela: Edit. Trillas.

Sander, G (2006). Diferentes enfoques de gestión educativa. Bogotá: Edit. Magisterio.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica, (4ta ed). México: Limusa.

Tutiven (2018) “La gestión educativa es un factor relevante para compensar la efectividad del clima organizacional de la Escuela de Finanzas el "31 de

octubre" en el estado de Samborondón, provincia de Guayas, provincia del Guayas. Universidad Andina Simón Bolívar.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO:** LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 40009 SAN MARTÍN DE PORRES DISTRITO DE PAUCARPATA, AREQUIPA 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>Pregunta general ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?</p> <p>Problemas Específicos a. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión institucional y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa? b. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar si la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a. Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa b. Precisar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa c. Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en las en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de</p>	<p>Hipótesis alterna Ha: La gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa</p> <p>Hipótesis nula H0 La gestión educativa no se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa</p>	<p>V 1: Gestión educativa</p> <p>V 2: Clima Organizacional</p>

<p>San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?</p> <p>d. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa?</p>	<p>Paucarpata, Arequipa.</p> <p>d. Determinar la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima organizacional en la Institución Educativa 40009 San Martín de Porres distrito de Paucarpata, Arequipa</p>		
--	---	--	--

## ANEXO 2

**CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS**

**LA GESTIÓN EDUCATIVA**

**Finalidad:** El instrumento tiene por finalidad Determinar si la gestión educativa se relaciona con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa.

**Instrucciones:** Elija una alternativa y marque con una equis (X). La encuesta es anónima. Las alternativas de cada ítem son las siguientes:

**N=** nunca (1)

**CN-** Casi Nunca (2)

**AV=** a veces (3)

**CS=** casi siempre (4)

**S=** siempre (5)

N°		VALORACION				
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
1	Es usted convocado por la dirección de su escuela a participar en la elaboración de los documentos de gestión (PEI, RI, PAT)					
2	La dirección promueve elaborar proyectos institucionales para responder a los objetivos estratégicos planteados en su escuela en mejora de la calidad educativa					
3	El reglamento interno de su escuela es revisado y actualizado en consenso					
4	Tiene usted conocimiento del manual de organizaciones y funciones de su escuela					
5	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los propios docentes					
6	La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela					
7	La dirección promueve el cumplimiento y el uso efectivo de las horas pedagógicas					
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>						
8	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos para					

	atender las necesidades prioritarias de la escuela en servicio a los estudiantes.				
9	Se proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula.				
10	Se supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo respetando los tiempos previstos para culminar las horas efectivas con los estudiantes.				
11	Se administra adecuadamente al potencial humano asignándoles comisiones, cargos, funciones para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.				
12	La dirección realiza monitoreo periódico de su práctica pedagógica				
13	Se supervisa con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.				
14	Se vela por el cumplimiento de las normativas emitidas por el Ministerio de Educación.				
	<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>				
15	Aplican estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus estudiantes				
16	Tienen en cuenta las teorías constructivistas en sus sesiones de aprendizaje.				
17	Trabajan con el enfoque de resolución de problemas en toda sus sesiones de aprendizaje				
18	Hacen uso de material didáctico para el proceso de enseñanza - aprendizaje.				
19	Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones pedagógicas de manera adecuada.				
20	Desarrollan con sus estudiantes un ambiente acogedor, afectivo y seguro.				
21	Evalúan constantemente los aprendizajes de sus estudiantes haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación.				
22	Refuerzan las dificultades de sus estudiantes con módulos de aprendizaje.				
	<b>GESTIÓN COMUNITARIA</b>				
23	Los padres de familia y comunidad son considerados aliados estratégicos para la I.E.				
24	Proyecta hacia la comunidad educativa los beneficios de las relaciones con otras instituciones				
25	Existe participación activa entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia en eventos a favor de la I.E. y comunidad				
26	Se cuenta con iniciativa para realizar actividades a favor del desarrollo de la comunidad.				
27	Realizan proyectos de investigación e innovación al servicio de la calidad educativa de la Institución.				
28	Fomentan el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes				

<b>29</b>	Integran en las prácticas de enseñanza la cultura y recursos de la comunidad.					
<b>30</b>	Comparten con la comunidad educativa y autoridades locales los retos de una educación de calidad.					

### Ficha técnica 1.

**Nombre del instrumento:** Cuestionario gestión educativa con escala de Likert

**Autor:** Mag. Abraham Roy Rosario Flores

**Año:** 2016.

**Lugar:** Institución Educativa.

**Administración:** Se aplica en forma Individual.

**Tiempo de duración:** 20 minutos aproximadamente.

#### Normas de aplicación:

De acuerdo a la muestras del estudio, los encuestados marcan en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca), con un total de 30 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión comunitaria, es decir se medirá la percepción de los docentes.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Valoración expresiva de la escala Likert y cuestionario para variable Gestión Educativa.

<b>EXPRESIÓN CUALITATIVA</b>	<b>ESCALA DE VALORES</b>
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Elaboración del investigador.



16	La Institución Educativa le falta promover desafíos estimulantes a sus miembros.					
RELACIONES		TD	D	I	A	TA
17	Los miembros de La institución Educativa sienten que sus relaciones con sus demás compañeros son adecuados.					
18	La Institución Educativa promueve relaciones estimulantes entre los docentes y jefes.					
19	Difícilmente se puede para pensar que existen buenas relaciones entre los docentes y jefes.					
20	La Institución Educativa le falta promover adecuadas relaciones entre docentes.					
COOPERACIÓN		TD	D	I	A	TA
21	La Institución Educativa promueve la cooperación entre jefes y docentes.					
22	En la institución Educativa se estimula el trabajo en equipo.					
23	La Institución Educativa le falta establecer la cooperación entre jefes y docentes.					
24	En la institución Educativa le falta estimular el trabajo en equipo.					
ESTÁNDARES		TD	D	I	A	TA
25	La Institución Educativa promueve niveles de rendimiento justo acorde con las capacidades de sus miembros.					
26	Los docentes perciben que los niveles de rendimiento establecidos por la institución Educativa le permiten realizar un buen trabajo.					
27	A la Institución Educativa le falta establece parámetros de desempeño, lo que dificulta a los docentes en su rendimiento.					
28	Los miembros de la Institución Educativa perciben que los niveles de rendimiento son muy altos, que les dificulta hacer un buen trabajo.					
CONFLICTOS		TD	D	I	A	TA
29	La Institución Educativa promueve los diferentes niveles la tolerancia a las opiniones discrepantes.					
30	Los empleados en los diferentes niveles sienten que sus opiniones discrepantes ayudan a resolver los conflictos de la organización.					
31	En La Institución Educativa difícilmente se aceptan opiniones discrepantes.					
32	Los conflictos en la Institución Educativa persisten ya que le falta aceptar opiniones discrepantes afín de resolverlos.					
IDENTIDAD		TD	D	I	A	TA

33	La Institución Educativa se preocupa mucho en promover el sentimiento de pertenencia a la misma.					
34	Los docentes se sienten identificados con la organización por ser considerados como elementos más importantes y valiosos.					
35	La Institución Educativa le falta promover el sentimiento de pertenencia a la organización.					
36	Los miembros de La institución Educativa se sienten ajenos, porque ésta se preocupa poco por ellos.					

## Ficha técnica 2.

### Instrumento: Escala de Clima Organizacional variable Y

#### Ficha técnica

Nombre	Escala de Clima Organizacional
Autor(es)	Litwin- Stinger
Año	2010
Procedencia	Lima, Perú
Bases Teóricas	Clima Organizacional
Versiones	1era
Sujetos de Aplicación	Alumnos, Profesores y Administrativos de la Universidad Nacional del Callao-UNAC.
Tipo de administración	Individual y colectiva
Edad de aplicación	A partir de los 18 años.
Duración	Aproximadamente 15 minutos
Normas de puntuación	Especifica por 9 dimensiones. Puntuación máxima de 45 y mínima de 9 puntos para cada dimensión. Contiene 5 afirmaciones con alternativa positivas y negativas(opciones) de respuesta acorde con las Tabla N° 4.2
Significación	Exploración, medición y determinación de Clima Organizacional en la UNAC en cada facultad y la

Campo de aplicación	<p>Universidad</p> <p>Diagnóstico del estilo de liderazgo del Decano predominante en cada Facultad.</p>
Validez	<p><b>Validez del contenido.</b> Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable concordante con la teoría de Clima Organizacional de Litwin- Stinger. Además cuenta con la validez de la opinión de expertos, quienes analizaron los ítems en sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales 88 % y por indicadores: Claridad 84% Objetividad 91%. Actualidad 91%, Organización 87 % Suficiencia 89% Intencionalidad 85%. Consistencia 93% Coherencia 87%, Metodología 87 %.</p> <p>Correspondiéndole un nivel de validez muy alto.</p>
Confiabilidad	<p>La confiabilidad del instrumento ítem por ítem se verifico con el Coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0.78 para el Clima organizacional en la escala de Likert para las dimensiones de Litwin- Stinger.</p>
Procedimiento De aplicación.	<p>Previamente se solicitó al Decanato de Administración permiso para proceder a la aplicación del instrumento en la escala de Likert en base a las dimensiones de Litwin- Stinger en una muestra de 25 alumnos de la Facultad de administración y se efectuó durante la hora de clase del Profesor H. Ávila y se procedió a dar instrucciones, señalar el tiempo de duración, hacer la precisiones y aclaraciones cuando fuera necesarios, recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems,</p>

agradeciendo al Profesor H. Ávila y a los alumnos por el apoyo brindado.

#### Normas interpretativas

**Calificación.** Acorde con las Tablas 4.2 se califican cada uno de los cuestionarios aplicados y colocando el puntaje para cada dimensión de Clima Organizacional. **Interpretación.** Se obtiene a partir de los valores para cada dimensión de Clima Organizacional, otorgando a cada encuestado una de las siguientes categorías: TD, totalmente de acuerdo. D, de Acuerdo. I, Indiferente. D, en desacuerdo. TD, totalmente en desacuerdo. Quedando listo para su evaluación y aplicación en todas las Facultades de la UNAC para Alumnos, Profesores y Administrativos mediante tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de la hipótesis.

## ANEXO 4

## BASE DE DATOS

## BASE DE DATOS – GESTIÓN EDUCATIVA

N°	IE	GESTIÓN INSTITUCIONAL									GESTIÓN ADMINISTRATIVA							GESTIÓN PEDAGÓGICA							GESTIÓN COMUNITARIA							T				
		1	2	3	4	5	6	7	T	8	9	10	11	12	13	14	T	15	16	17	18	19	20	21	22	T	23	24	25	26	27		28	29	30	T
1	1	2	2	4	3	3	3	2	19	2	2	3	4	2	3	4	20	2	2	2	2	3	5	5	3	24	2	4	2	2	3	3	4	2	22	85
2	1	4	3	2	4	2	2	2	19	4	3	3	2	3	3	2	20	2	2	3	3	3	3	4	4	24	4	3	3	2	2	2	2	4	22	85
3	1	2	3	2	2	2	2	2	15	2	2	3	3	2	1	1	14	2	1	2	3	2	3	2	2	17	2	2	1	1	1	3	2	3	15	61
4	1	3	3	3	2	4	2	4	21	4	3	3	4	3	2	3	22	3	5	3	4	4	2	2	3	26	2	3	2	3	4	3	3	4	24	93
5	1	2	2	4	4	2	3	4	21	4	4	2	1	4	3	4	22	3	3	5	4	4	3	2	2	26	1	3	3	3	4	4	4	3	25	94
6	1	3	2	4	1	2	1	2	15	2	2	2	2	2	3	2	15	2	2	3	2	3	2	1	3	18	4	2	2	2	2	2	1	1	16	64
7	1	2	2	4	3	3	2	4	20	3	2	4	3	3	3	3	21	2	4	4	3	3	3	3	3	25	3	3	4	2	4	3	4	1	24	90
8	1	3	4	4	4	3	4	3	25	4	3	3	4	4	4	4	26	2	4	3	4	4	4	4	4	29	4	4	2	4	3	3	3	4	27	107
9	1	2	3	3	2	4	2	3	19	2	2	3	4	2	3	4	20	2	3	4	3	4	2	3	3	24	1	2	4	3	3	4	4	1	22	85
10	1	3	2	4	2	3	2	4	20	4	3	2	3	2	3	4	21	3	4	3	4	3	4	2	2	25	4	4	3	3	2	3	2	3	24	90
11	1	2	2	4	1	3	3	3	18	3	2	2	4	2	4	2	19	1	1	3	4	4	2	4	4	23	4	2	1	3	2	3	4	2	21	81
12	1	4	3	4	2	3	2	3	21	4	3	2	3	3	3	4	22	2	3	4	3	3	4	3	5	27	4	2	4	4	3	4	2	2	25	95
13	1	2	4	3	4	2	2	2	19	2	4	3	3	2	4	2	20	4	3	4	3	4	2	2	2	24	2	3	4	2	3	2	3	3	22	85
14	2	4	4	3	3	2	2	2	20	4	4	2	2	2	4	3	21	3	2	3	3	3	4	3	4	25	3	2	1	3	3	2	4	4	22	88
15	2	2	4	2	2	4	2	3	19	3	2	3	4	3	2	3	20	2	4	4	2	3	2	3	4	24	3	4	2	3	2	2	3	3	22	85
16	2	3	1	2	2	3	3	2	16	3	2	2	4	4	1	1	17	2	1	2	3	2	3	2	3	18	1	3	2	1	2	2	2	1	14	65
17	2	3	2	3	3	4	3	4	22	3	4	4	3	4	4	2	24	4	3	3	4	4	4	4	2	28	3	3	4	2	3	3	4	4	26	100
18	2	2	1	1	3	2	4	3	16	3	1	2	3	4	3	1	17	2	1	2	2	2	1	4	2	16	2	2	2	3	2	4	2	2	19	68
19	3	3	2	3	3	2	2	3	18	2	2	3	2	4	3	3	19	2	4	2	3	2	3	4	3	23	2	2	3	3	2	3	4	2	21	81
20	3	3	4	4	2	1	2	1	17	3	3	4	3	2	2	2	19	3	2	2	3	4	2	3	4	23	2	3	2	3	4	2	3	2	21	80
21	3	4	3	2	2	3	4	2	20	3	3	2	3	2	4	4	21	2	4	3	3	4	4	3	2	25	3	2	3	2	2	4	4	3	23	89
22	3	3	2	3	3	2	2	2	17	4	2	3	1	2	3	3	18	3	4	3	1	2	3	3	2	21	3	3	1	2	1	2	1	3	16	72

23	3	3	3	2	3	1	2	3	17	3	2	1	3	3	4	2	18	3	4	3	2	2	3	2	3	22	2	1	3	1	2	4	3	4	20	77
24	3	3	4	3	3	3	1	3	20	3	3	3	2	4	3	3	21	3	3	2	3	4	3	4	3	25	2	2	2	3	4	2	4	4	23	89
25	3	2	4	4	2	2	4	2	20	3	4	2	2	2	4	4	21	2	4	2	4	4	2	3	4	25	3	3	3	3	4	3	3	2	24	90
26	3	2	2	4	4	3	3	2	20	2	4	2	4	3	2	3	20	3	3	3	3	4	4	2	2	24	3	3	2	4	3	2	3	2	22	86
27	3	2	2	3	3	3	3	2	18	2	4	2	4	3	2	2	19	3	2	3	1	3	5	3	3	23	3	2	3	2	4	2	4	1	21	81
28	3	2	2	2	2	2	4	3	17	2	3	3	4	2	1	3	18	2	3	4	2	2	4	2	3	22	3	3	2	2	4	2	1	3	20	77
29	3	4	3	2	4	2	2	2	19	3	2	3	2	2	4	4	20	2	3	2	5	4	4	2	2	24	3	2	4	3	2	2	4	2	22	85
30	3	2	1	2	4	4	3	4	20	3	4	2	3	2	4	2	20	3	2	3	3	3	4	4	2	24	3	4	2	4	2	2	1	4	22	86
31	3	4	3	2	3	2	3	3	20	2	2	2	3	4	4	3	20	2	4	2	4	2	3	4	4	25	2	3	4	3	2	2	3	3	22	87
32	3	2	2	2	2	3	4	2	17	4	2	1	1	3	3	4	18	2	3	3	3	2	2	3	3	21	2	2	3	4	3	2	1	2	19	75
33	3	3	3	4	2	2	3	3	20	3	3	3	4	3	2	3	21	3	2	4	4	4	2	3	3	25	2	4	4	3	3	2	1	3	22	88
34	3	4	2	4	2	3	2	4	21	4	4	3	2	4	3	3	23	2	4	2	4	4	3	4	4	27	4	4	2	4	3	3	1	4	25	96

### BASE DE DATOS – CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	ESTRUCTURA					RESPONSABILIDAD					RECOMPENSA					DESAFIO					RELACIONES					COOPERACIÓN					ESTÁNDARES					CONFLICTOS					IDENTIDAD					T
	1	2	3	4	T	5	6	7	8	T	9	10	11	12	T	13	14	15	16	T	17	18	19	20	T	21	22	23	24	T	25	26	27	28	T	29	30	31	32	T	33	34	35	36	T	
1	4	4	4	2	14	2	2	4	3	11	2	2	4	4	12	2	2	4	4	12	3	2	2	3	10	4	4	2	3	13	2	2	2	3	9	3	4	4	3	14	3	2	2	3	10	105
2	4	2	2	4	12	3	2	3	2	10	2	2	2	4	10	2	3	4	4	13	4	4	4	2	14	2	3	2	3	10	4	2	2	2	10	2	2	3	4	11	2	4	4	2	12	102
3	1	3	1	3	8	3	1	2	1	7	1	3	2	1	7	3	2	2	3	10	2	2	2	2	8	2	3	2	1	8	2	1	1	1	5	1	3	1	2	7	3	2	2	2	9	69
4	2	4	4	2	12	3	3	2	4	12	3	3	4	2	12	4	2	4	2	12	2	4	4	3	13	3	2	2	3	10	3	4	4	2	13	4	4	4	4	16	2	3	3	4	12	112
5	4	2	4	4	14	3	4	4	3	14	3	3	4	2	12	4	4	3	3	14	2	2	4	2	10	2	3	3	2	10	3	3	4	4	14	4	2	3	3	12	4	2	4	3	13	113
6	2	3	1	3	9	2	2	1	1	6	2	3	2	1	8	2	1	1	2	6	3	2	1	3	9	3	3	3	3	12	2	1	2	3	8	1	1	3	2	7	1	2	3	3	9	74
7	4	4	3	4	15	3	3	3	4	13	2	2	2	4	10	3	3	3	4	13	4	3	4	2	13	2	3	3	2	10	3	2	3	3	11	4	3	3	3	13	3	4	3	2	12	110
8	3	4	2	3	12	3	3	3	3	12	4	3	3	2	12	4	3	2	3	12	2	4	4	4	14	3	4	4	2	13	4	3	4	2	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	120
9	3	2	2	2	9	4	2	3	4	13	4	2	4	4	14	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	2	3	2	3	10	4	4	2	3	13	4	3	2	3	12	2	3	2	2	9	104
10	3	3	4	3	13	4	3	2	4	13	4	4	2	4	14	2	2	4	4	12	4	4	2	4	14	4	3	2	3	12	2	4	2	3	11	3	2	2	2	9	2	2	2	4	10	108
11	3	3	3	3	12	2	4	3	3	12	2	3	2	4	11	2	2	3	3	10	2	2	2	2	8	4	2	2	2	10	2	4	3	2	11	4	2	4	2	12	3	4	3	4	14	100
12	2	4	4	4	14	2	3	2	2	9	4	4	3	3	14	3	3	4	4	14	3	2	4	4	13	2	4	3	4	13	2	3	3	4	12	2	4	3	2	11	3	3	4	3	13	113
13	4	2	2	2	10	4	4	3	4	15	2	2	3	2	9	3	4	2	2	11	2	2	3	2	9	4	3	3	3	13	2	3	2	4	11	3	2	3	4	12	4	3	2	4	13	103
14	3	2	1	2	8	3	3	1	2	9	2	3	3	1	9	1	3	1	3	8	1	2	2	1	6	1	3	1	2	7	2	1	2	1	6	3	2	3	3	11	2	1	3	2	8	72
15	3	3	2	3	11	2	2	2	4	10	2	3	2	4	11	4	4	2	3	13	4	4	2	3	13	2	3	2	2	9	4	4	4	2	14	2	2	4	3	11	4	3	2	2	11	103
16	1	3	3	3	10	1	1	1	1	4	1	3	1	3	8	1	2	3	1	7	1	3	2	2	8	1	3	3	1	8	1	1	2	3	7	2	3	1	1	7	1	2	2	1	6	65
17	2	3	4	4	13	2	2	4	3	11	4	2	4	3	13	2	2	3	3	10	3	3	4	4	14	2	3	3	4	12	2	4	4	4	14	4	3	4	4	15	3	3	4	2	12	114
18	2	1	2	3	8	2	1	2	2	7	2	3	2	3	10	3	3	1	1	8	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	2	3	2	2	9	2	1	3	1	7	2	3	2	1	8	67
19	4	3	4	3	14	2	2	2	2	8	2	3	3	2	10	2	4	3	4	13	4	2	2	2	10	2	2	3	2	9	4	2	3	2	11	4	2	4	4	14	2	4	4	2	12	101
20	3	3	2	2	10	1	3	3	1	8	1	2	1	3	7	1	3	2	1	7	2	2	1	2	7	3	3	3	3	12	2	2	1	1	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	73
21	2	3	4	3	12	2	4	3	3	12	4	3	4	3	14	4	4	2	2	12	2	3	3	2	10	2	4	3	2	11	2	2	4	4	12	4	3	2	4	13	2	3	4	2	11	107
22	1	3	1	3	8	2	2	1	1	6	1	2	1	1	5	1	2	1	2	6	1	2	2	3	8	3	1	3	3	10	1	1	2	3	7	2	3	2	2	9	3	2	2	3	10	69
23	1	2	1	1	5	3	3	3	1	10	3	3	1	3	10	2	2	1	2	7	3	1	2	3	9	1	2	3	1	7	2	1	1	2	6	1	1	2	3	7	3	1	3	2	9	70
24	2	3	2	2	9	2	3	2	2	9	3	3	4	3	13	2	4	2	4	12	3	4	3	3	13	2	4	4	3	13	2	3	4	4	13	3	4	3	3	13	2	3	4	4	13	108
25	4	4	2	3	13	3	2	2	3	10	2	3	2	3	10	2	2	4	4	12	3	3	4	2	12	4	2	2	4	12	4	4	3	2	13	4	4	3	4	15	3	4	2	3	12	109
26	2	4	3	3	12	4	2	2	2	10	4	3	2	2	11	4	3	3	3	13	3	3	4	2	12	4	3	2	4	13	2	4	3	2	11	2	3	3	3	11	3	4	2	3	12	105
27	3	2	2	4	11	2	2	2	3	9	2	2	4	2	10	3	2	4	3	12	4	2	4	3	13	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	2	3	4	12	3	4	2	3	12	99

28	2	1	2	1		2	1	3	1		3	3	1	3		3	2	3	2		3	1	1	3		3	2	1	2		1	3	1	3		2	1	3	3		2	2	1	1			
29	2	2	2	1		1	1	1	2		1	1	2	2		1	1	2	1		1	1	1	3		3	1	3	3		2	3	2	2		2	2	2	3		2	1	2	2			
30	4	2	2	4		2	3	3	4		2	2	4	3		2	2	4	3		4	2	2	4		2	3	2	3		3	3	4	4		4	3	2	2		2	4	4	3			
31	3	2	2	3		3	1	1	2		1	2	3	2		3	3	2	1		1	2	1	3		3	3	1	2		2	1	3	1		1	2	2	3		1	3	1	2			
32	2	3	2	2		1	1	1	2		3	2	2	2		2	3	1	1		2	3	1	2		2	2	3	3		2	1	1	1		3	3	1	2		1	3	1	2			
33	4	4	2	2		4	2	3	3		2	2	3	4		4	2	3	3		2	4	2	2		3	4	4	4		4	2	3	4		2	3	3	2		2	4	4	2			
34	2	3	3	4		2	3	3	4		4	3	4	2		4	2	4	4		4	3	4	2		4	3	2	4		2	4	3	4		3	4	2	4		2	2	3	4			