

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Influencia del clima institucional en el servicio  
educativo, Institución Educativa N° 15117 “Víctor  
Raúl Haya de la Torre” – Distrito de Las Lomas –  
Piura 2017**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con  
mención en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica

**Autor: Farfán Montero, Jaime Rubén**

Asesor: Mg. Ortega Ramírez Angelidel

Piura - Perú

2017

## INDICE

1.- Palabra Clave	vi
2.- Titulo	vii
3.- Resumen	vii
4.- Abstract	ix
5.- Introducción	1
6.- Metodología	71
7.- Resultados	75
8.- Análisis y Discusión	105
9.- Conclusiones	109
10.- Recomendaciones	111
11.- Referencias bibliográficas	114
12.-Anexos	118

## **INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS**

	Pág.
<b><u>CUADROS</u></b>	
1.- El ambiente de la dirección.	76
2.- Aulas donde laboras están implementadas.	77
3.- Las aulas de clase.	78
4.- Condiciones que se encuentran los servicios higiénicos.	79
5.- La infraestructura de la institución educativa.	80
6.- El mobiliario de los estudiantes.	81
7.- Mobiliario de los docentes.	82
8.- El material didáctico.	83
9.- Aulas de innovación pedagógica.	84
10.- Condiciones de las pizarras.	85
11.- Situación de las computadoras.	86
12.- Situación de la impresora.	87
13.- Situación del equipo multimedia.	88
14.- Condiciones del televisor.	89
15.- Condiciones del equipo DVD.	90
16.- El nivel de logro de los conocimientos del área.	91
17.- El nivel de logro de las actividades del área.	92
18.- La institución educativa está bien organizada.	93
19.- Trabajan en armonía en la institución educativa.	94
20.- Armonía entre el director, docentes y alumnos y padres de familia.	95
21.- Participación en las actividades educativas.	96

22.- Las relaciones humanas.	97
23.- Conflictos en la institución educativa.	98
24.- Los problemas que surgen se resuelven internamente.	99
25.- Las autoridades hacen comentarios de la institución educativa.	100
26.- Los padres hacen comentarios de la institución educativa.	101
27.- Los alumnos hacen comentarios de la institución educativa.	102
28.- Las instituciones locales hacen comentarios de la institución educativa.	103
29.- La UGEL Piura hace buenos comentarios de la institución educativa.	104
30.- Los profesores hacen buenos comentarios de la institución educativa.	105

## **GRÁFICOS**

1.- El ambiente de la dirección.	76
2.- Aulas donde laboras están implementadas.	77
3.- Las aulas de clase.	78
4.- Condiciones que se encuentran los servicios higiénicos.	79
5.- La infraestructura de la institución educativa.	80
6.- El mobiliario de los estudiantes.	81
7.- Mobiliario de los docentes.	82
8.- El material didáctico.	83
9.- Aula de innovación pedagógica.	84
10.- Condiciones de las pizarras.	85
11.- Situación de las computadoras.	86
12.- Situación de la impresora.	87
13.- Situación del equipo multimedia.	88

14.- Condiciones del televisor.	89
15.- Condiciones del equipo DVD.	90
16.- El nivel de logro de los conocimientos del área.	91
17.- Nivel de logro de las actitudes del área.	92
18.- La institución educativa está bien organizada.	93
19.- Trabajan en armonía en la institución educativa.	94
20.- Armonía entre el director, docentes, alumnos y padres de familia.	95
21.- Participación en las actividades educativas.	96
22.- Las relaciones humanas.	97
23.- Conflictos en la institución educativa.	98
24.- Los problemas que surgen se resuelven internamente.	99
25.- Las autoridades hacen comentarios de la institución educativa.	100
26.- Los padres hacen comentarios de la institución educativa.	101
27.- Los alumnos hacen comentarios de la institución educativa.	102
28.- Las instituciones locales hacen comentarios de la institución educativa.	103
29.- La UGEL Piura hace buenos comentarios de la institución educativa.	104
30.- Los profesores hacen buenos comentarios de la institución educativa.	105

**1. PALABRAS CLAVE:**

CLIMA INSTITUCIONAL

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:**

EDUCACIÓN GENERAL

## **2. TITULO**

**INFLUENCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN SERVICIO EDUCATIVO  
QUE BRINDA EL NIVEL SECUNDARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
N° 15117 “VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE” – CASERIO  
POTRERILLO DISTRITO LAS LOMAS, 2017**

### **3. RESUMEN**

Las instituciones, actualmente se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, que para el caso peruano es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones de educación básica regular que tienen el reto de educar estudiantes con una sólida formación que les permita ascender a niveles educativos superiores.

Una particularidad de las instituciones educativas, y que permite avistar una complejidad nueva del clima en este ámbito, es que a diferencia de la mayoría de las organizaciones, en ellas el destinatario de la finalidad de la organización es a la vez parte de ella.

El servicio educativo, es la percepción de los estudiantes según el grado de satisfacción del servicio educativo que brinda la Institución educativa, en relación a las: metas educativas, infraestructura, equipamiento, éxito académico y grado de aceptación institucional. La satisfacción en el servicio escolar es la calidad la que conduce el proceso de enseñanza aprendizaje con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos, apuntando a la calidad de la educación.



---

**PALABRAS CLAVE:**  
**CLIMA INSTITUCIONAL**

#### **4. ABSTRACT**

The institutions currently they are subject to challenges and changes, constant product of the behavior of the scenarios where they act, which in this case it is turbulent, risky, with much uncertainty, due to their environment internal and external, as in the case of regular basic education institutions that have the challenge of educating students with a solid education in all allows them to ascend to higher levels of education.

A peculiarity of educational institutions, which allows sighting a new complexity of the climate in this area is that unlike most of the organizations, including the target location for the purpose of the organization on is both part of it.

Educational services, is the perception of students according to the degree of satisfaction of educational services provided by the educational institution, in relation to: educational goals infrastructure, equipment academic success and degree of institutional acceptance, the satisfaction in the school service quality which drives the process of learning to mastery of disciplinary content and use of strategies and relevant resources so that all students learn reflexively an criticism around problem solving related to their experiences, interests and contexts, pointing to the quality of education.

---

**WORDS KEY:**

**WEATHER INSTITUCIONAL**

## **5. INTRODUCCIÓN**

Las instituciones, actualmente se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, que para el caso peruano es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones de educación básica regular que tienen el reto de educar estudiantes con una sólida formación que les permita ascender a niveles educativos superiores.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que tiene como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El clima Institucional es pues, una de las mayores fortalezas en una organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que, de presentarse el clima institucional como debilidad, la institución deberá decidir, iniciar programas y acciones que conlleven a que los agentes educativos logren identificarse con la institución y desarrollen un clima de trabajo altamente agradable.

Un verdadero desarrollo del clima institucional permite crear un punto de equilibrio entre los grupos de referencia, por lo que las diferencias entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la institución con las necesidades de cada desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los estudiantes que de una u otra forma están relacionados con las actividades que la institución desarrolla.

## 5.1.-ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

### ANTECEDENTES

Pérez Huamán, Yolanda. M. (2012). En su Tesis titulada: “*Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*”. Escuela de Posgrado. Universidad San Ignacio De Loyola. Facultad de Educación. Programa Académico de Maestría en Educación para Docentes de la Región Callao. Lima – Perú. Para optar el grado académico de Maestro en Educación. La Investigación arribo a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.
- Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.
- Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.
- Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Aguado Maldonado, José. E. (2012). En su Tesis titulada: “*Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*”. Escuela de Postgrado. Universidad San Ignacio De Loyola. Facultad de Educación. Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao. Para optar el grado académico de Maestro en Educación.

Conclusiones. Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

- Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.
- Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión estructura que tienen los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Esto afirma que existe una perspectiva aceptable de los docentes de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
- Existe un nivel aceptable en clima organizacional en su dimensión recompensa que tienen los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Se confirma que la perspectiva de los docentes sobre la adecuación recibida por el trabajo realizado presenta niveles aceptables. y aceptación de la recompensa.

Gamarra Ramírez, Helen. C. (2014). En su Tesis titulada: “*Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*”. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Escuela de Posgrado. Maestría en Educación. Lima – Perú. Para optar el grado de Magister en Educación. De acuerdo a los resultados obtenidos, presentamos las siguientes conclusiones:

- La categoría referida a la Confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse, entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable, estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas e la institución.

En ese sentido podríamos decir entonces, que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos, y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo esta una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral e la organización.

Sin embargo, es necesario destacar la existencia de descontento de algunos docentes respecto a la percepción de esta categoría por cuanto existe demanda de un ambiente de trabajo y una adecuada intervención y manejo de desacuerdo y conflictos. Además, se percibe la existencia de grupos de profesores con diferente nivel de confianza lo cual no favorecería al trabajo en equipo, ya que se genera obstáculos para desarrollar de las diferentes tareas programadas. Esta situación es desfavorable para la institución sobre todo cuando se desea proporcionar un buen clima de trabajo a nivel de centro que contribuya al logro de los objetivos propuestos y ofrecer una atención de calidad en la escuela.

Cubides Freyre, Martín (2015). En su Tesis titulada: “*Clima institucional en los docentes de la Institución Educativa. “Francisco Secada Vignetta” de Iquitos – 2015*”. Universidad Científica del Perú. Facultad de Educación y Humanidades. Para optar el Título Profesional de Licenciado en Educación. Arribando a las siguientes conclusiones:

- Las relaciones en los docentes de la institución educativa Francisco Secada Vignetta de Iquitos en el año 2015 es positiva, debido a que existe una buena comunicación y compañerismo entre los docentes.
- La Identidad en los docentes de la Institución Educativa Francisco Secada Vignetta de Iquitos e el año 2015 es positiva, considerando que existe compromiso en las actividades programadas, identificación con la institución.
- La responsabilidad en los docentes de la institución educativa Francisco Secada Vignetta en el año 2015 es negativa considerando que no existe puntualidad oportunamente con las documentaciones y el horario de trabajo.

Albañil Ordinola, Asteria. (2015). En su Tesis titulada: “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa “*Enrique López Albújar*” de Piura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. De acuerdo a los resultados obtenidos y apoyados en el marco teórico se ha podido llegar a concluir lo siguiente:

- La evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de es de tendencia entre regular a muy bajo, así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regula a bajo.
- Se puede concluir que el clima que se vive en la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los



docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo, sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta, que es percibida de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa.

- En la institución existe un clima laboral, con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007) la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana, sin embargo esta se ve afectada en la institución por dos aspectos fundamentales, en cuanto a la rapidez con que se traslada la información entre profesores y equipo directivo y al respecto que existe entre los miembros de la institución que tiene la media más baja entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo.

Quispe Vargas, Edgar. (2015). En su Tesis titulada: "*Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*" Universidad Nacional "José María Arguedas". Facultad de Ciencias de Empresas. Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Arribando a las siguientes conclusiones:

- Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0,520, donde demuestra que existe una

relación directa, positiva moderada, es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

- Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación.
- Con el tercer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación de un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es muy, mayor a 0.01 entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $> 0.05$ .

Mendoza Aedo, Ada. (2011). En su Tesis titulada: *“Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9 –Callo”* Escuela de Postgrado Universidad San Inacio De Loyola. Facultad de Educación. Programa académico de Maestría en Educación para Docentes de la

Región Callo. Para optar el grado de Maestro en Educación en la mención Gestión de la Educación. Arribando a las siguientes conclusiones:

- Existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de nivel inicial de la red N° 9-Callo, de los resultados obtenidos se muestra que hay relación entre clima institucional y el desempeño del docente en las instituciones educativas inicial de la Red N° 9-Callo, al apreciar a correlación moderada, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.
- Existe relación entre la capacidad organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 9-Callo, de los resultados obtenidos se muestra que existe relación entre capacidad organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas inicial de la Red N° 9-Callo, al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que a mejor capacidad organizativa mejor será su desempeño docente.
- Existe una relación entre la dinámica institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial dela Red N° 9-Callo, de los resultados obtenidos se muestra que existe relación dinámica institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callo, al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que si los docentes mejoran la dinámica institucional mejor será el desempeño docente.

López Delgado Juan (2017). En su Tesis titulada “*Relación entre el clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la escuela militar de Chorrillos*” Universidad de Piura. Facultad de ciencias de la educación. Maestría

en Educación mención en Teorías y Gestión Educativa. Para optar el grado de magister en Educación. Llegando a las siguientes conclusiones:

- En cuanto al primer objetivo específico, se puede mencionar que la variable Clima Institucional muestra que dos de cuatro dimensiones son positivas y favorecen un buen clima institucional. Estas son la dimensión Motivación Participación y ello se debe fundamentalmente al alto grado de motivación intrínseca existente en los Oficiales Instructores por el hecho de trabajar en el más importante centro de formación de la Institución, la Escuela Militar de Chorrillos. Es necesario mencionar que no sienten un adecuado apoyo de parte de los Directivos del centro educativo, de los docentes no militares ni de la plana administrativa y sienten que el nivel de comunicación es solo regular y que su labor no es valorada por la sociedad en general.
- En lo referente al segundo objetivo específico, se puede indicar que la variable desempeño docente muestra tres dimensiones con un importante porcentaje de percepción alta y muy alta: Capacidades Pedagógicas, Emocionalidad y Relaciones Interpersonales. Se manifiesta un convencimiento de los Oficiales Instructores de sentir que posee un buen nivel de su capacidad pedagógica, también se nota un nivel de autoestima y un Autoconcepto muy positivo respecto a su comportamiento y conducta docente. Otro aspecto muy destacable es el excelente nivel de relaciones interpersonales con sus pares y con sus alumnos (Cadetes). Todo ello es consecuencia de un comportamiento proactivo de los Oficiales que sienten que es un reconocimiento muy particular de ser nombrados.

## 5.2.- BASES TEORICAS

### 5.2.1.- Teoría sobre el clima institucional

Alonso (2004) desarrolla la existencia de diversas teorías sobre clima institucional entre ellas tenemos:

- a) **La teoría del comportamiento individual:** Centra su preocupación en los individuos. El conocimiento del Clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima institucional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

- b) **La teoría de la administración:** Centra su análisis en el estilo de la administración y liderazgo. La teoría general de la administración. Remarca que cada institución es única, tiene sus propios objetivos, campo de actividad, directivos, personal, problemas externos e internos, mercado, situación financiera, su propia tecnología, sus recursos, ideología y su propia política, lo cual la hace diferente a todas las demás, aunque en ocasiones existan similitudes entre algunas organizaciones.

Dentro de las funciones de cualquier administración se encuentran:

- Primero. La solución del problema, calcular los recursos, planear la aplicación, desarrollar estrategias, diagnosticar situaciones, etcétera. Un punto muy importante dentro de la administración son las habilidades que todo buen administrador debe poseer, tales como la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación. A esto se le llama poseer habilidades técnicas.
- Segundo. Es importante poseer también habilidad en las relaciones humanas, la cual consiste en la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, habilidad para comunicarse y comprender sus actitudes y motivaciones, fundamentalmente, para aplicar un liderazgo eficaz.
- Tercero. La habilidad conceptual es importante para un buen administrador y consiste en tener capacidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de ella.

La teoría neoclásica de la administración se caracteriza por un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración y por la búsqueda de resultados concretos, refiere una gran influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, establece normas de comportamiento administrativo y tiene por finalidad alcanzar los objetivos planteados por mala organización. Si trasladamos este caso al sistema educativo se podría ubicar en la aplicación de planes y programas en donde se establecen los lineamientos a seguir, los cuales son flexibles y adaptables a cada institución, si se requiere realizar diversas modificaciones se hace importante llegar a cumplir los objetivos propuestos inicialmente.

- c) **La teoría organizacional:** Centra su atención en la Administración y en el individuo. El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento y exige participación activa abierta y no manipulada en el desarrollo de la organización; su crecimiento debe darse por medio de una modificación cultural y estructural cambiando actitudes, valores, comportamientos, etcétera, para una mejor adaptación de la organización en respuesta a los cambios que se presenten en la misma organización

En consecuencia, para la teoría del comportamiento, cuyo mayor exponente es el premio nobel de Economía 1978, Herbert Alexander Simón, el énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional. Si hablamos de individuo, no escapa hablar de la personalidad o como muchos definen como el carácter. Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias, organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, debemos, de igual forma, conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones: La orientación a la realización, el autoritarismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

Para el presente estudio se asumirá la teoría del comportamiento individual, pues teniendo conocimiento del clima institucional de la institución considerada en el estudio, se podrán establecer políticas conducentes a superar dificultades en las actitudes y conductas de los agentes educativos, así como en la estructura orgánica funcional de la institución educativa.

### **5.3.- Modelos explicativos del clima institucional.**

#### **5.3.1.- Modelo de Scherens y Boster.**

En su libro *Evaluación del clima como factor de calidad*, Gómez (2001) señala que el clima es un concepto que ha sido operativizado de formas diversas, este autor resalta lo planteado por García y medina (2008) las dimensiones del clima de aula son:

- I) *Orden*, claridad y firmeza en el control de las clases, reglas claras para el grupo y para cada individuo, creación de un ambiente tranquilo y ordenado;
- II) *Actitud hacia el trabajo*, buena actitud hacia el trabajo en el aula, atmosfera centrada en el aprendizaje;
- III) *Relaciones dentro de la clase*, buenas relaciones entre alumnos como entre profesor y alumnos, aprecio al profesor, este utiliza más los premios que los castigos y trata a los alumnos como personas responsables capaces de experimentar el éxito del aprendizaje;
- IV) *Satisfacción*, medida en que las experiencias de aprendizaje en las clases de un profesor determinado son vistas por los alumnos como algo agradable y divertido.

#### **5.3.2.- Modelo de Marjoribanks**

En su estudio Marjoribanks (1980), señala la importancia de la *atmósfera vivencial* de la clase y del grupo del que forma parte los alumnos y profesores es imprescindible valorarla apreciando no sólo las características de unos y otros (grado de homogeneidad respecto de los logros instructivos discentes, por ejemplo), sino también del comportamiento que puede alterar profunda y significativamente los efectos de la práctica docente (García, Gómez, Jiménez y Medina, 1991, p. 65). El



modelo se basa en la teoría interaccionista, específicamente en la teoría del campo de Kurt Lewin y los estudios hechos posteriormente por Murray, en la década de los años treinta en Estados Unidos, quienes destacan que el ambiente, en este caso el clima escolar, es un factor que explica la conducta humana, es decir el rendimiento académico del estudiante.

Marjoribanks (1980, p. 121) indica: “La investigación típica no ha examinado las interrelaciones entre los resultados afectivos, las variables personales y los contextos del aprendizaje infantil”. El modelo interaccionista se utiliza para determinar las relaciones sugeridas por Gonzales (2006) sobre su teoría del aprendizaje escolar, en la que los resultados de aprendizaje están asociados con la calidad de la enseñanza que se da en los centros educativos y con las características cognoscitivas y afectivas que los niños llevan al proceso enseñanza aprendizaje.

Es decir, toma como variables de entrada las características afectivas y cognitivas, la calidad de la enseñanza y los resultados del aprendizaje, que como se observa no se refiere exclusivamente al aspecto cognoscitivo, sino a resultados afectivos y al grado de aprendizaje. (Davis y Newstrom, 1991).

En definitiva, de estos dos modelos presentados, el más adecuado para la realidad de nuestro país es el de Marjoribanks, debido a que considera el contexto imaginativo, que es la percepción del alumnado con respecto al grado de innovación y creatividad que el docente aplica en su clase, lo que permite generar la creatividad en sus estudiantes para desarrollar habilidades investigativas y científicas, muy necesarias en la educación peruana, que es netamente mecanicista.

### **5.3.3.- Modelo de sobre la calidad de los servicios**

En la realidad educativa, plantear la definición de calidad de la educación encuentra dos modelos alternativos:

- **Modelo asociado de calidad con niveles de rendimiento.**

Este primer enfoque asocia la calidad con niveles de rendimiento, logros y resultados del proceso educativo, por tanto, asume una posición conductista de medición por acumulación de información, de memorismo y estandarización de resultados. El maestro, conductor y director del aprendizaje, encuentra en la eficiencia, la calidad educativa requerida. Este enfoque de indicadores cuantitativos usados para aludir la calidad de la educación es prevalente en nuestra realidad y también en la de otros países. Lizárraga, Braulio, al respecto sostiene

La mayoría de los enfoques propuestos para determinar la calidad de la educación que se vienen implementando en Latinoamérica, proponen los indicadores cuantitativos, como una referencia de la influencia de la globalización que presenta serios medios de influencia (Del Solar 2003. p. 123),

- **Modelo que asocia la calidad con la forma de ser del sujeto o nivel de vida educada.**

Este segundo enfoque, con rasgos y tendencias cualitativas considera como fundamento el desarrollo integral de habilidades, capacidades, y actitudes de las personas, aspectos que tiendan a la autorrealización como ser humano en todas las dimensiones individuales y sociales. Por este se prepara al hombre para la vida con procesos individuales diferenciados, donde el maestro es un facilitador del aprendizaje. Esta visión de calidad educativa se sustenta en indicadores cualitativos, cuya realización es más compleja, costosa y de participación valorativa, que tiene que generalizarse en nuestra realidad educativa.

Acero (2007), concluyendo plantea una definición genérica no única: “calidad de la educación es un complejo concepto valorativo del proceso y producto educativo, resultante de las interrelaciones logradas entre tres dimensiones funcionalidad, eficacia y eficiencia que muestra su efectividad en la manifestación humana en el nivel personal y social y la grandeza de su espíritu”.

- **Modelo ecléctico que asocia ambas posiciones.**

La corriente ecléctica se ubica como un nexo armonizador entre estos dos enfoques. Por un lado, reconoce la necesidad de asumir y entender ciertos rasgos cuantitativos, pero por otro, también asigna importancia y valor a la dimensionalidad cualitativa. Por lo que la función ecléctica en los términos reales no lo cumple en función a la naturaleza de su paradigma humanista que consigna mayor valor a lo cualitativo.

#### **5.4.- Conceptualización de un clima institucional**

En una organización o institución educativa, el tipo de gestión que se utiliza depende de diversos elementos, dentro de los cuales se enmarca el clima, cuyos factores surgen en dependencia de cómo se desarrolla el proceso de dirección en cada institución.

En el Programa Escuelas de Calidad (2010), se establece que la educación pública requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y en el logro académico de los estudiantes, así como en la calidad educativa; ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de hacer escuela y lograr los propósitos de la educación básica, en relación con el perfil de egreso de sus alumnos.

En este importante esfuerzo se propone que los profesores reorienten el modo en que llevan a cabo la gestión en la escuela y en el aula, con el fin de que coloquen en el centro de las decisiones el mejoramiento permanente del logro educativo de todos sus estudiantes.

Para el logro educativo se requiere de un trabajo colaborativo, una toma de decisiones conjunta, ser competente y conocer los programas, así como el desarrollo

de acciones emprendedoras para el cumplimiento de los fines, encauzados a la institución educativa.

#### **5.4.1.- Desarrollo organizacional**

“El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

El desarrollo organizacional permite buscar alternativas de mejora continua en la institución, quedando determinada la participación de cada integrante, lo que incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues una participación específica genera compromiso con la ejecución del plan estratégico y como consecuencia de ello, motivación para el trabajo constante y el cumplimiento de los objetivos educativos.

En los últimos años, los centros docentes han visto incrementado su grado de autonomía, especialmente en los ámbitos pedagógico y curricular, como factor esencial para elevar la calidad de la enseñanza que imparten. Es indudable que el incremento de medios personales y materiales ha de ir acompañado de una mayor capacidad para tomar iniciativas que permitan promover actuaciones innovadoras en aspectos pedagógicos, curriculares y organizativos (Vera, Mora y Lapeña, 2006).

La generación de un clima institucional adecuado, donde el personal se encuentre integrado, motivado y directamente participando en las acciones que se tomen, permitirá proponer innovaciones, apoyarse mutuamente, trabajar colaborativamente, brindar tutorías a los estudiantes.

Para Alcocer (2010) “el clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento”.

El clima tiene una dependencia a las situaciones que se presenten en la institución, retoma elementos de la personalidad de los integrantes de la institución, está determinado por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, el conocimiento, la motivación, las relaciones sociales entre los miembros de la institución (directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad), los valores, la cultura, las expectativas, el comportamiento y el tipo de Gestión que se realice en la institución, de tal forma que observar todos estos elementos permitirá un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos.

El clima, entonces, está representado por el ambiente interno existente entre el personal de la institución y que repercutirá en los factores externos y la calidad educativa, establecida como un elemento indispensable en la Reforma educativa mexicana.

Autores como Castrillón (2004) enfatizan que “el clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización o institución y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí”. Según el Programa de Escuelas de Calidad:

La gestión debe dejar a un lado los usos y costumbres que propician la rutina y el aislamiento profesional. Lo que se propone es liderar procesos que aseguren los resultados; trabajar en equipo para asumir corresponsablemente las decisiones que llevan a lograr lo planeado, impulsar el involucramiento y la participación activa de los padres de familia, en la formación de sus hijos; evaluar el desempeño docente y el de los alumnos, con base en un enfoque de mejora continua. De lo que se trata es de entender, diseñar y ejecutar la planeación de la escuela y del aula de una manera totalmente renovada (Programa de Escuelas de Calidad, 2010).

El clima institucional permitirá la ejecución de la planeación de la escuela y la toma de decisiones conjuntas en un ambiente de cordialidad, compromiso, motivación e involucramiento.

Autores como Chiang (2010) establecen que “los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno, por eso este ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad”.

El funcionamiento de la institución educativa permite el desarrollo de áreas de oportunidad, donde el líder de la misma tendrá una participación directa y guiará el proceso con el apoyo conjunto de los integrantes de la institución, esto con el involucramiento directo y la generación de expectativas, estableciendo un ambiente de confianza, cordialidad y responsabilidad.

La principal estrategia para la consecución de dicho objetivo en el ámbito de la educación básica, la constituye la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), cuyos propósitos se centran en atender los retos que enfrenta el país de cara al nuevo siglo, mediante la formación de ciudadanos íntegros y capaces de desarrollar todo su potencial, y en coadyuvar al logro de una mayor eficiencia, articulación y continuidad entre los niveles que conforman este tipo de educación.

Las competencias para la vida bajo un aprendizaje centrado en el estudiante. Las situaciones que se presentan en la institución son áreas de oportunidad para encaminar el cumplimiento de las acciones y con ello el cumplimiento de los objetivos, generando un ambiente de cooperación, esto permitirá la participación directa de los miembros y una mejor planeación de estrategias de intervención.

La acción de los docentes, establecida en los Programas de Estudio (2011), es un factor clave, porque son ellos quienes realizan la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, buscan estrategias para desarrollar las actividades y con ellas generar motivación y contribuir a la formación integral de los estudiantes, dando

pauta para desarrolla. “El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados” (Hernández, Gallarzo y Espinosa, 2011).

En la institución educativa, el desarrollo dependerá del clima institucional, es decir, de la participación directa y de las relaciones interpersonales de los integrantes de la misma, todos hacia una misma dirección.

### **5.5.- Tipos y factores de clima institucional**

Con base en el tipo de Gestión que se desarrolle en la institución y del plan de trabajo, se desarrollará un clima institucional y organizacional, siendo este y sus tipos, elementos básicos para la armonía en la institución u organización. Según Chiavenato (1994) existen cuatro tipos de clima organizacional:

En la institución educativa, el desarrollo dependerá del clima institucional, es decir, de la participación directa y de las relaciones interpersonales de los integrantes de la misma, todos hacia una misma dirección.

1. Orientado al Control (basado en sistemas).
2. Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza de la gente).
3. Orientado a la Productividad y el Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción).
4. Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo). (Reddin, 2004).

La detección del tipo de clima en la organización o institución resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos, requiriendo de destreza, estrategia y determinación.

De acuerdo con Reddin (2004) existen diversos factores que influyen directamente en el clima organizacional o institucional, no identificados en un orden específico:

- Directivos.
- Grupo.
- Tamaño de la institución.
- Relación de los directivos con el personal
- Objetivos y estrategia institucional.
- Importancia regional o nacional y visibilidad.
- Control normativo.
- Grado de control externo.
- Localidad.
- Instalaciones.

Estos factores sugieren que no necesariamente sean un elemento aislado en la influencia o resultados del clima institucional, sin embargo, un momento crucial es el desarrollo adecuado del clima en función del tipo de Gestión y de los resultados esperados.

#### **5.5.1.- Variables e indicadores**

La cultura desempeña elementos y funciones en la institución, ésta crea diferencias entre una organización y otra, promueve el cumplimiento de objetivos de acuerdo a la misión, a los valores y a la visión de la institución, la identidad del personal, la comunicación, la intervención o propuestas del personal a la mejora



continua de la institución, intereses, sentimientos, todo ello para preservar la estabilidad institucional.

Los cambios en los paradigmas y retomando la Reforma Educativa, implican una necesidad imperante en el diagnóstico y la planeación estratégica de la institución. Al igual que el tipo de Gestión que se desarrolla, con la finalidad de conocer el interior de la misma, su autodefinición o redefinición, con el fin de elevar la calidad educativa y cumplir con el desarrollo de competencias para que los estudiantes alcancen un perfil de egreso específico.

El clima puede detectarse o percibirse fácilmente, según Fernández (2005), dando respuesta a preguntas como:

- ¿Qué tipo de directivo se tiene?
- ¿Qué tipo de conducta es la más reconocida?
- ¿Qué se considera como recompensa?
- ¿Qué conducta es desmotivada?
- ¿Qué se considera como conflicto?
- ¿Cuál es la diferencia entre los diferentes puestos en la institución?
- ¿Cómo son manejados los errores?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cuál es la red de comunicación?
- ¿Qué es un nivel aceptable de desempeño?
- ¿Existe confianza y respeto entre el personal?
- ¿Es fácil cambiar las cosas?
- ¿Se realiza un trabajo colaborativo en la institución? (Reddin, 2004).

Es importante y necesario identificar y trabajar en el clima institucional para influir en el cumplimiento de los objetivos, en la efectividad, en la calidad y en los resultados estratégicos.

Las dimensiones del clima son las características que pueden ser medibles en una institución y que influyen en el comportamiento del individuo, establece Sandoval (2004) las dimensiones del clima:

1. Métodos de mando.
2. Características motivacionales.
3. Procesos de comunicación.
4. Importancia de la interacción.
5. Características de los procesos de toma de decisiones.
6. Procesos de planificación.
7. Procesos de control.

Estas dimensiones están directamente relacionadas con el clima institucional y permitirán que al tomarlas en cuenta se puedan generar resultados que repercutan en la calidad educativa, por consecuencia, el clima tiene una relación importante en la Gestión escolar. También dependerá de la estructura, responsabilidad de cada individuo, equidad, toma de decisiones, motivación, apoyo, solución de conflictos, trabajo colaborativo, todos ellos elementos clave del clima y como tal de la Gestión. En el siguiente cuadro se sintetizan diversas diferencias entre un clima positivo y uno negativo según Sarmiento (2011):

<b>Clima positivo</b>	<b>Clima negativo</b>
Logro de resultados.	Inadaptación.
Compromiso.	Alta rotación.
Poder.	Ausentismo.
Productividad.	Poca innovación.
Baja rotación.	Baja productividad.

Satisfacción.	Desmotivación.
Adaptación.	Poco compromiso.
Innovación.	Apatía al trabajo.
Autonomía.	
Autocontrol.	

**Cuadro 1.** Clima positivo y negativo.

### 5.6.- Características del clima institucional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este Comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la Organización, por ejemplo: la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización escolar, tales como:

#### 1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

#### 2. RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en

que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3. RECOMPENSA**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**4. DESAFÍO**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización remueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. RELACIONES**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. COOPERACIÓN**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. ESTÁNDARES**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## **8. CONFLICTOS**

Es el sentimiento de grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **9. IDENTIDAD**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros. Como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Partir de las características mencionadas, es posible realizar un diagnóstico evaluativo del rol que este posee dentro de un centro educativo.

### **5.7.- Función del clima institucional**

Las funciones del clima institucional están orientadas y ejecutadas sobre las bases del liderazgo y motivación, ya que éstas repercuten en cada uno de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento en la misma. Cada uno de estos objetivos con su respectiva descripción, se relaciona con la propiedad, personalidad y conducta de las personas que trabajan en la institución educativa.

## **5.8.- Teorías que sustentan el clima institucional**

De acuerdo con Fischman (2005), dentro del concepto de clima institucional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. La primera de ellas es la Escuela Gestaltista, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

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

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

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo

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

Como regla general, cuando la Escuela GESTALTISTA y la FUNCIONALISTA se aplican al estudio del clima institucional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la institución y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de una institución, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio en su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

#### **5.8.1.- Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.**

Para los ESTRUCTURALISTAS, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la institución, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos institucionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

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

La ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio.

Las teorías que sustentan el clima institucional se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad, alto rendimiento o de lo contrario, un ambiente de insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento garantizando la estrecha relación entre la visión de la escuela y los planes de acción que se desarrollen, otorgando importancia al proceso de planificación, que es tan vital como el plan, promoviendo la participación de todos los implicados.

Actualizando el plan de manera constante y modificarlo cuando se considere necesario, generando políticas y procedimientos que estimulen la participación de los alumnos, padres, docentes y otros representantes de la comunidad. Promoviendo la generación de un CLIMA ABIERTO cuidando los mecanismos formales e informales de comunicación y participación. Construyendo una visión compartida de la escuela generando entusiasmo para que cada uno, desde su lugar, se haga cargo de llevarla adelante.

Buscando el equilibrio entre la cohesión/consenso y el desarrollo del pensamiento crítico/divergente, distribuyendo responsabilidades y delegando tareas reconociendo la pericia necesaria para cada caso, creando un fuerte sentido de comunidad, que acrecienta el compromiso y fortalece el logro de buenos resultados, trabajando en equipo, asumiendo todas las responsabilidades compartidas por el aprendizaje de sus alumnos. La Gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas.

Las escuelas efectivas y el éxito de sus procesos se fundamentan en una buena gestión que incide en el clima institucional de la misma, en las formas de liderazgo, en el aprovechamiento de los recursos, planificación de las tareas, distribución del



trabajo y productividad. Una persona, puede ocupar una posición más elevada con respecto a otra, puede ser que sienta un estatus diferente. Sin embargo, la estabilidad del status es siempre precaria, ya que se basa en las percepciones de los demás.

El poder es el control que una persona ejerce sobre otra. Para tener poder sobre una persona es necesario tener capacidad para influenciarle, de una u otra manera, lo que afecta, a su comportamiento.

En el terreno educativo, ese papel de estatus se ha ido deteriorando. Lo importante es construir una relación que permita lograr un clima adecuado (comunicativo, entre otros) para poder desempeñar el trabajo.

Sin embargo, cualquiera de estos conceptos, puede destruirse o modificarse en un instante. El papel desempeñado son las pautas de conducta que los demás esperan de alguien, pero lo importante es, en realidad, cómo lo perciben los demás. Las personas tienden a comunicarse adoptando un papel (director, docente). La mayoría de las veces las conversaciones resultantes, tienden a verse limitadas por la imagen que los demás ven de esa persona.

Los conflictos ocurren en el marco de interacciones, en el que dos o más personas se comunican. Se puede empezar con buen o mal pie y esa relación podrá modificarse. La mayoría de las conversaciones forman parte de un proceso dinámico o de una relación en evolución. El vínculo se construye a partir de la relación particular que han establecido, en este caso, por ejemplo: director y docente, que puede ir desde la confianza o desconfianza, hasta la aceptación normal, las altas expectativas, etc.

Que exista un CLIMA INSTITUCIONAL ABIERTO a l aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, que facilite la producción intelectual y el logro de los objetivos propuestos. Que la concepción de la práctica educativa valore a los docentes como generadores de conocimiento y saber para constituir sus prácticas, y no sólo como aplicadores de teorías y ordenanzas generales. Que cada miembro del

equipo tenga una función propia, pero no enquistada sobre sí mismo, evitando así que se generen roles rígidos y permanentes.

**Impulsa autoconfianza** de profesores, alumnos y el resto del personal de la escuela: refuerza en cuantas oportunidades se le presentan el sentimiento de vida personal de cada uno y la autoconciencia de la propia potencialidad de todas las personas para lograr objetivos asumidos o para superar deficiencias.

**Protege de la crítica injustificada**, de carácter personal o profesional a los docentes, alumnos, y personal no docente de la escuela, cuando tenga conocimiento de manifestaciones infundadas de descrédito o desprestigio, se apresurará a **defender el honor y dignidad** de los afectados.

**Resuelve cuidadosamente** los problemas y conflictos que puedan aparecer y que afectan el clima institucional escolar.

**Promueve la comunicación abierta, ágil y flexible** entre todos los miembros: esta comunicación debe llevarse a cabo en todas las direcciones y sentidos, tanto vertical de arriba-abajo y viceversa, como horizontal (entre los diversos sectores) y diagonal (entre diferentes niveles de los distintos sectores).

**Promueve la participación colaborativa** en la toma de decisiones: ello supone una incitación constante a la intervención en el debate y propuestas y un impulso permanente al respeto y reconocimiento a las manifestaciones de todos y cada uno.

**Apoya e impulsa el trabajo en equipo** de los docentes: para ello potenciará la implicación personal de todos y cada uno en tareas colectivas y promoverá la motivación e incentivación para las aportaciones personales a responsabilidades colectivas.

**Potencia la participación de los padres** en la vida de la institución: ello requiere informarles oportunamente de las posibilidades y cauces de participación, ayudarles a contribuir para la mejora de la educación y facilitarles marcos que faciliten su intervención.

**Potencia, igualmente, la participación de los alumnos** en la vida de la escuela, así como de otros sectores que forman parte de la estructura orgánica de la institución escolar y de otras instituciones ajenas al mismo pero que pueden contribuir a la mejora de la calidad.

**Estimula** a que aporten su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que están implicados a través de su participación en la toma de las decisiones que se adopten a lo largo de las distintas fases (Hernández 2006).

**Motiva a todos los colaboradores del centro educativo** para poder descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución.

**Dinamiza e impulsa su capacidad creadora**, con el fin de avanzar en una determinada dirección para alcanzar la meta propuesta: motivar a los docentes y ayudar a éstos a superar obstáculos, potenciando un clima positivo.

## **5.9.- Clima relacional positivo**

Según, Litwin y Stinger (1998) lo define como:

“Un clima relacional basado en el respeto mutuo y en la cortesía en el trato entre los diversos componentes y usuarios (docentes, padres, alumnos) facilitará el necesario ajuste mutuo y constituirá un apoyo extraordinariamente eficaz hacia la calidad de la institución. Al mantenimiento de relaciones del tipo señalado

contribuirá, sin duda, la **clara atribución de cometidos** a llevar a cabo por cada uno de los componentes personales o colegiados”

Elemento fundamental para un buen clima relacional es el mantenimiento de un ambiente de **confianza mutua**, como base de la gestión de la institución: es preciso partir de la consideración inicial de respetabilidad de todos los miembros de la institución, de la aceptación de que todos ellos están en la mejor disposición para contribuir en solidaridad a la mejora permanente que un proyecto de calidad total implica, de la aceptación individualizada de la cultura de la propia institución, y de la acentuación de la satisfacción que supone la pertenencia a un grupo que suma al prestigio colectivo la estimación y aprecio de cada uno de sus miembros.

Esta **confianza** se concretará, en la práctica, tanto en el respeto a la **Individualización** (que caracterizará la actuación y la atención con cada uno, de los miembros), como en el establecimiento de marcos que faciliten el.

#### **5.10.- Trabajo en equipo.**

La confianza mutua en los individuos se evidenciará a través del **reconocimiento** del esfuerzo y del mérito que ello supone. Parece conveniente, para un adecuado mantenimiento del nivel de autosatisfacción de los miembros de la institución, el establecimiento de mecanismos que faciliten una adecuada gratificación del esfuerzo, sin que ello suponga caer en el riesgo de acentuar la competitividad que pueda contribuir a degenerar el clima de confianza y a crear tensiones personales internas.

El clima de confianza se verá reforzado cuando se garantice la **estabilidad en el puesto de trabajo** y, en cierta medida, la permanencia en la propia institución educativa. El Ministerio de Educación y Ciencia, así lo ha reconocido, al manifestar que, desde el punto de vista de la calidad de la enseñanza parece conveniente aumentar dentro de lo posible la estabilidad de los equipos docentes.

El trabajo en equipo se potenciará mediante la puesta en acción de cauces de **participación**, que permitan una intervención responsable de los elementos que conforman los distintos sectores constitutivos de la comunidad educativa, es decir: de profesores, de alumnos, de padres y del resto del personal. E, incluso, esta participación puede y debe abarcar, en la medida que sea Conveniente, a aquellos elementos externos que inciden en el centro educativo.

Para que esta participación se produzca, tanto a nivel individual como asociativo, resultará conveniente llevar a cabo acciones que conduzcan a la información y formación promotora de intervenciones responsables, útiles y proporcionadas: tales programas de formación participativa parecen especialmente necesarios en el caso de los padres y también de los alumnos.

El clima interno de la propia institución ganará en fluidez, equilibrio y seguridad si su **apertura al entorno** se realiza con el talante de ofrecer ayuda e impulso hacia la comunidad que la rodea y recibe de dicha comunidad el apoyo y estimación que dicho talante merece. Dentro de esta apertura al entorno habrá que contemplar: su proyección hacia el ámbito comunitario próximo, hacia el mundo laboral (en especial hacia el más inmediato o afín), hacia las, instituciones externas al centro y hacia las entidades locales en que se inscribe o con las que pueda relacionarse.

El mantenimiento sólidamente fundamentado de un clima relacional positivo vendrá facilitado por el ejercicio de un **liderazgo funcional y pedagógico**: este tipo de liderazgo asumirá como característica propia el ejercicio de la “ supervisión directa”, atribuida de acuerdo con la estructura de autoridad establecida, e irá orientado hacia la potenciación del ejercicio de las posibilidades individuales de cada miembro de la institución, lo que exigirá un permanente respeto a sus posibilidades y una incondicional ayuda para la ejercitación de las mismas.

El clima relacional mejorará, tanto en el talante de sus miembros como en la eficacia de su operativización, con el desarrollo de acciones adecuadas de **formación en ejercicio** de los propios profesionales: si dicha formación se asienta sobre el respeto a las necesidades libremente manifestadas, se orienta hacia la práctica profesional y cuenta con la participación de los propios profesionales que se forman es, la institución educativa en su conjunto. En todo caso, la meta suprema a lograr a través de la formación en ejercicio probablemente haya que fijarla en la estimulación de la autoformación individual permanente que, en ocasiones, requerirá la concurrencia con otros profesionales con cuya aportación se enriquecen solidariamente cada una de las individualidades que se apoyan mutuamente. (Gento, S, 1994).

#### **5.11.- Clima interpersonal gratificante**

Según, Martínez (2001) define:

El clima puede entenderse como el conjunto de normas, expectativas y opiniones que circulan por el grupo, así como los sentimientos de sus propios miembros hacia sí mismos y hacia los demás. El clima institucional implica que la especificación de un modo concreto y determinado de las características anteriores cuenta con un amplio apoyo y aceptación por el conjunto de sus miembros.

Una de las características de las instituciones escolares que mejor funcionan es la tendencia de los distintos grupos que la constituyen a la convergencia en cuanto a las expectativas, valores y cogniciones que desarrollan en relación a la dinámica del grupo. (Álvarez, Q. y Zabalza, M.A, 1989). Cuando esa convergencia se materializa en un clima institucional positivo y gratificante, se suscita un efecto impulsor, no sólo sobre el mejor funcionamiento de la institución, sino que repercute también y muy directamente en la determinación de elevados niveles de **satisfacción** de sus miembros.

La creación de un clima general colaborativo y gratificante requiere, pues, la participación de todos los miembros institucionales de la comunidad educativa, tales como, profesores, alumnos, padres y otros profesionales. Pero habrá de contar, también, con la aportación, en la medida que convenga, de otras iniciativas, tales como: Ayuntamientos, Asociaciones de Padres de Alumnos, Asociaciones de Alumnos, etc.

Para que la participación se produzca eficazmente, no basta con dar a conocer los marcos de participación permitida o establecida, en su caso, exige, también, emplear fórmulas que permitan un adecuado tratamiento de la misma y que ofrezcan garantías de auténtica intervención de todos. En definitiva, para poder participar es preciso estar entrenados en el dominio de las técnicas adecuadas y respetar los supuestos que permitan una intervención fecunda de los diferentes individuos de un grupo determinado.

Pero la complejidad misma que implica el clima interrelacionar dentro de una institución educativa hace que debamos considerar diferentes componentes en su configuración. Así, un clima impulsor de calidad será aquel que se caracteriza por los rasgos siguientes:

- 1. El sentido de pertenencia a la institución y al colectivo humano que la sustenta:** en virtud de dicho sentimiento, los distintos miembros están satisfechos de ser miembros de dicha institución y de concurrir a su existencia y trayectoria de funcionamiento. En ocasiones, este rasgo puede aparecer con la denominación de **sentido de colegialidad**.
- 2. La cohesión interna de la institución:** para que el clima perdure en condiciones satisfactorias para sus integrantes es preciso que las fuerzas que fluyen dentro del grupo se canalicen hacia la integración concurrente y solidaria y no hacia la disgregación del colectivo o la división del mismo en subgrupos que tratan de destruirse unos y otros.

3. **El sentimiento de solidaridad** entre los miembros: esta solidaridad se manifestará operativamente a través de la **cooperación mutua**, pues no tendría sentido un colectivo con potencia identificativa común, pero que no cultivase el apoyo mutuo entre sus miembros.
4. **El sentimiento de seguridad:** la pertenencia a un grupo que tiene una potente fuerza de cohesión integradora ofrece a sus componentes la seguridad de que tal grupo los acoge y los defiende contra quienes quieren separarlos del conjunto o desmembrar dicho grupo.
5. **El orden en la puesta en acción:** la ejecución de las tareas propias e interrelacionadas exige la coordinación entre los distintos componentes, el mantenimiento de la necesaria disciplina y la intervención inmediata y ponderada para la solución de conflictos cuando éstos aparezcan.
6. **Las relaciones fluidas e intercomunicadoras:** éste será el talante típico de los contactos de los profesores entre sí, de éstos con los alumnos, con otro personal del centro, con los padres y con el entorno social inmediato. Se tenderá aquí esta fluidez relacional se extienda también a la dinámica intragrupo de los distintos sectores que confluyen en una misma institución educativa, entre ellos, naturalmente, los propios alumnos y los profesores. No sólo se llevarán a cabo las relaciones de tipo **formal** u oficial, sino que también han de establecerse las oportunidades para los **contactos informales**.

Entre los diversos sectores de la comunidad educativa, y entre los miembros de los mismos entre sí y con otros distintos.

7. **La facilidad para el intercambio de ideas:** la necesidad de contar con la implicación de todos los individuos que configuran la comunidad educativa, exige que se ponga especial énfasis para provocar la



aportación de ideas procedentes de los distintos profesionales que inciden en el centro, de los padres, de los alumnos y de los representantes de otros sectores. Pero este intercambio de ideas no se quedará sólo en simple palabrería, sino que quienes lideren de modo espontáneo u oficial las diversas situaciones comunicativas estructurarán las aportaciones y procurarán que la comunidad educativa en su conjunto avance hacia el conocimiento para su propia mejora.

- 8. La disponibilidad general para el consenso:** esta actitud constructiva y conciliadora se derivará naturalmente del sentimiento de auto implicación solidaria en proyectos de mejora para la calidad y se verá reforzada por la libre participación en la aportación de ideas y por la fluidez en las relaciones entre los diversos componentes. La referencia suprema para este consenso será la misión que comparten los componentes de la institución.
- 9. La promoción del cultivo de la responsabilidad:** la solidaridad en el proyecto común que supone el conjunto de la institución educativa y la atribución concreta de funciones y tareas a los diversos sectores e individuos conducirán a que cada miembro asuma las obligaciones que le corresponden y trabaje por cumplir con ellas.
- 10. La motivación para el mejoramiento constante:** esta impregnación motivacional habrá de extenderse, no sólo al profesorado, sino también a otros profesionales que concurren en el centro, a otros sectores de la comunidad educativa y a los propios alumnos. El mantenimiento de una elevada motivación supone la utilización de elementos de incentivación que potencien el esfuerzo continuo por la mejora permanente de todos los miembros y del proyecto institucional solidariamente asumido. Sin llegar a caer en triunfalismos exagerados y desproporcionados, la motivación se basará en la difusión de elevadas expectativas de éxito de la institución y

de los miembros que la constituyen y se justificará mediante evaluaciones frecuentes en las que se descubran los progresos realizados. (Gento, 1994) posible a la realidad es la premisa para el logro de los objetivos y la concreción de los proyectos.

**“Mi institución es un buen lugar para trabajar”** (directivo)

Desde lo humano, el clima institucional es muy bueno y han logrado consolidar fuertes lazos afectivos con muchas de las personas con las que comparten este trabajo.

**“Clima de confianza que nos permite trabajar codo a codo”** (directivo)

Definen como clima institucional al resultado de las relaciones interpersonales en un ámbito de trabajo, ya sea entre docentes, padres, alumnos, directivos y demás miembros de una institución. La forma que adquieren los vínculos interpersonales de todos los actores entre sí y en la interacción que ejercen en la compleja trama del quehacer diario de cada uno según los roles que desempeñan en la institución. Claridad en la definición de roles y funciones, empatía y buena comunicación son condiciones imprescindibles para el buen clima institucional.

**“Es el clima que existe entre directivos, docentes, auxiliares y familias”**  
(directivo)

Al momento de la realización del trabajo de campo, consideran que el clima institucional ha mejorado, comparado con otros años, ya que intentan focalizar en esta cuestión, favoreciendo la escucha, abriendo espacios de intercambio, pensando en crear nuevas subjetividades educativas, articulando entre los niveles, para enriquecer el conocimiento e intentar elaborar nuevos paradigmas que los tiempos actuales demandan bueno, afirman los docentes en su totalidad.

**“El clima es muy bueno, nos llevamos bien”** (docente)

Los docentes afirman que recomendarían a alguna persona a trabajar en ella, por lo que ya lo han hecho.

### **5.12.- Concepto de calidad de la educación**

La calidad de la educación alude a la efectividad y eficacia de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo, y a la obtención de resultados en función de la formación integral de los alumnos. Según Gómez (2000), una educación de calidad es aquella que promueve:

La construcción de conocimientos psicológica, social y científicamente significativos. El desarrollo de habilidades básicas que posibiliten al educando la inserción en el nivel inmediato superior o la participación plena en la vida activa.

La aplicación del conocimiento para operar sobre la realidad. El manejo de la duda y la discusión, el crecimiento de la persona como tal, por otro lado, la calidad en las instituciones educativas es una filosofía basada en valores, es una política de desarrollo organizacional y una forma de aplicar principios pedagógicos que perfeccionen la educación en todos los sujetos involucrados y comprometidos en la misma y en las mejores condiciones posibles.

La naturaleza de la calidad no aparece por definición, sino que esta se hace evidente cuando una cualidad o propiedad ha sido valorada por alguien y se le atribuye a un objeto, sistema, actividad o práctica, en una circunstancia específica y con un sentido propio. La cuestión de la calidad debe contemplarse teniendo en cuenta cómo las distintas sociedades definen la finalidad de la educación.

Dentro de la institución educativa son los maestros y maestras junto con los directivos docentes y demás trabajadores, los forjadores de calidad. La educación de

calidad requiere maestros cualificados y comprometidos con la educación. Maestros que conozcan y respeten a sus estudiantes, que interactúen de manera permanente utilizando diversidad de ambientes, recursos y estrategias pedagógicas.

Maestros diseñadores de currículos modernos, integrados, que incorporen lo más avanzado del conocimiento; que integren a sus estudiantes en una comunidad ligada por lazos de afecto y cooperación. La calidad educativa requiere de directivos y docentes que sean gestores de desarrollo, que promuevan la unidad, integración y democracia institucional.

Mejorar la calidad requiere de un sistema de evaluación y acreditación de la educación. La evaluación es una estrategia de mejoramiento. La educación, en su conjunto, mejora en la medida en que reconozca y fortalezca los logros, e identifique y supere las debilidades. Un sistema de evaluación de la educación tiene en cuenta todo el aparato educativo, especialmente la institución educativa, en donde es preciso evaluar los actores, proceso, resultados y recursos.

Actualmente, es preciso que la sociedad adquiera un nuevo compromiso, conseguir que la educación se construya bajo unos parámetros de calidad que la dimensionen dentro de las nuevas necesidades y que la hagan social y culturalmente significativa. Solo desde una educación de calidad se podrá minimizar los efectos que conducen a la exclusión social y facilitar la equidad entre los sujetos y la cohesión social de las sociedades.

Es en este escenario donde se produce el redescubrimiento de la evaluación como uno de los instrumentos más importantes para gestionar eficiente y racionalmente la calidad en la educación.

### **5.12.1.- Principios de la calidad en la educación**

Diversos precursores y teóricos, propusieron diferentes principios, de los cuales presentamos solo aquellos aplicables al servicio educativo:

- a) Orientación al cliente. La atención a las necesidades del cliente se realiza desde el principio, incorporando sus necesidades al diseño del producto y buscando la conformidad con las especificaciones para asegurarle la entrega de un producto o servicio con las características que desea.
- b) Actitud basada en la prevención. Es importante recordar que resulta más conveniente, fácil y económico realizar las acciones bien desde la primera vez, previendo las fallas, ya que corregirlas será siempre más caro y difícil. Este principio cobra mayor relevancia cuando se trata del servicio educativo, ya que se aplica a seres humanos en proceso de formulación.
- c) Énfasis en la mejora continua. Iniciado el proceso de implantación de la calidad, la mejora continua es una obligación. Esta conciencia se deriva de la cultura de calidad que hayan asumido los miembros de la entidad. La mejora continua implica la constante búsqueda de fallas, errores o carencias y la elaboración de proyectos viables para superarlos; razón por la cual se requiere el compromiso de todos los miembros de la institución, mentalizados para una búsqueda constante de la excelencia.
- d) Compromiso de la dirección y el liderazgo. La responsabilidad de la aplicación y mantenimiento de la calidad en la institución recae en la dirección general de esta. El liderazgo de la calidad ejercido por la dirección, es esencial para el éxito e implica apoyar el proceso, asegura

la conversión de la mejora de la calidad en un hábito, y gestionar la calidad como objetivo prioritario.

- e) Formación de las personas mediante capacitación y desarrollo. Este principio implica realizar un diagnóstico de las necesidades institucionales y personales de capacitación, con lo cual se quiere lograr el crecimiento de cada persona como clave de la mejora institucional.
- f) Trabajo en equipo. Implica desterrar las prácticas de trabajo solitario o individual; se labora en equipo para aprovechar la sinergia que se genera cuando todos colaboran para conseguir una meta.
- g) Solución sistemática de problemas. Esto significa que cada dificultad que se presente en la institución, debe generar decisiones tomadas como consecuencia del análisis de datos y evidencias, y no a partir de supuestos, rumores y opiniones. Es recomendable aplicar técnicas adecuadas para encontrar soluciones pertinentes.
- h) Defecto cero. Según este principio, no se debe considerar la posibilidad de cometer errores, pues estos significan gasto, despilfarro, pérdida de tiempo y repetición de procesos.
- i) Medición del desempeño. La constante atención al trabajo realizado y a los niveles de logro de los miembros de la institución, la aplicación de otros principios, como son el reconocimiento y el premio, y la aplicación de medidas correctivas. Medir el desempeño, implica tener la posibilidad de aplicar acciones de mejora con garantía de éxito.
- j) La calidad depende básicamente de las personas. Son las personas quienes conciben, definen y realizan las acciones. Por ello, resulta fundamental atender aspectos como la capacitación, la motivación, la

participación, el compromiso, la implicación voluntaria y la colaboración. De cada uno de los miembros de la organización, depende alcanzar la excelencia o quedarse en el camino de lograrla.

Méndez (2006), presenta diez factores para una educación de calidad, que de una u otra manera los vemos incluidos en la relación anterior, sin embargo es conveniente acotarlo.

- El foco en la pertenencia personal y social.
- La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
- La fortaleza ética y profesional de los maestros, maestras y profesores.
- La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
- El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.
- Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
- El currículo en todos sus niveles.
- La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
- La pluralidad y calidad de las didácticas
- Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

### **5.13.- Concepto de calidad de servicios.**

Zeithaml, Valerie A. & Mary Jo Bitner (2004), refieren que los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes.

Al revisar las definiciones del concepto “servicio” se tiene que la mayoría, apela a las características propias del servicio (en contraposición a los bienes físicos) para explicar la naturaleza del servicio.

La calidad de servicio es un concepto, que si bien ha sido tratado ampliamente en la literatura del marketing de servicios, resulta complejo y difícil de definir. En tal sentido, el enfoque de calidad industrial se intentó trasladar, en una primera instancia a los servicios. Dicho enfoque se basaba en el concepto de “calidad objetiva” y se centraba en la realización del servicio y su adaptación a las necesidades del cliente.

Según Ostroff (1993) la calidad favorece la imagen del servicio que los propios clientes transmiten unos a otros. Es opinión de la autora que la imagen determinada por las percepciones, preferencias y actitudes del cliente influye en las expectativas de servicio y, una vez recibido este a través de un proceso de retroalimentación, la imagen estaría determinada por la calidad percibida por el cliente.

Así también, se asume la relación imagen-calidad percibida como bidireccional (Pons, Morales y Díaz, 2007).

La calidad de servicio percibida se relaciona con los comportamientos del consumidor. Pulido y otros (2003) vinculan positivamente la calidad percibida y la satisfacción de los clientes con las intenciones comportamentales. Reza y Avila (2008) asumen que un aumento de la calidad de servicio y de la satisfacción de los



consumidores debe disminuir sus quejas e incrementar la lealtad. Es evidente que, a mayor calidad y satisfacción del cliente, mejor serán los comportamientos favorables hacia un servicio, el cual se efectúa a partir de la actitud que asuma el cliente hacia un servicio (Díaz y Pons, 2004).

Según Chiavenato (2004), García y otros (2008), entre otros, una organización que pretenda alcanzar altos niveles de calidad del servicio, debe prestar especial atención a los atributos y dimensiones en los que se fijan los clientes para juzgarla. Por tanto, la idea de que la calidad de servicio es una variable multidimensional es abordada por diversos autores.

Ahora bien, una vez abordada la conceptualización de calidad de servicio, visto la relación que existe entre la calidad de servicio percibida y otras variables y teniendo en cuenta el marco teórico de marketing de servicios, el concepto de calidad de servicio percibida que sirve de guía en esta investigación es “la calidad percibida por los clientes es una actitud, diferente a la satisfacción específica equivalente a la satisfacción global, es considerada una variable multidimensional que debe tomar en cuenta las expectativas deseadas y/o las esperadas y las percepciones de los clientes, medirse adaptada al tipo de servicio y al entorno y de manera continua, permitiendo a la empresa identificar deficiencias y causas que inhiben el logro de resultados superiores, y tomar decisiones que favorezcan la mejora de la calidad de servicio que percibe el cliente” (Domínguez 1996).

Existe una creciente base teórica y empírica sobre calidad de servicio percibida, sin embargo, resulta insuficiente el tratamiento metodológico precedente que, estructural y sistemáticamente, integren coherentemente en un modelo conceptual las expectativas y percepciones de los clientes, los aspectos tangibles-intangibles-objetivos, las variables que influyen en la calidad de servicio percibida y en los comportamientos postcompra del cliente y en las perspectivas internas y externas en el análisis y que, a su vez, deriven en procesos convenientes de mejora de la percepción del servicio y la satisfacción del cliente.

Entonces, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones. En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

Por lo tanto, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.

#### **5.14.- Dimensiones de la calidad de los servicios.**

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

En este contexto Acero (2007) sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

- a) **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

- b) **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad.

Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.

- c) **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo.
- d) **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono).

- e) Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario. Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás.

### **5.15.- Importancia de la calidad de los servicios.**

Esta importante actividad es considerada como un bien intangible y perecedera, lo que refuerza el interés de las empresas en mantener un cliente, ya que el satisfacerlo conduce a la lealtad, lo que se traducirá en beneficios a largo plazo, porque los clientes leales invierten más, remiten nuevos clientes a la empresa y cuesta menos negociar con ellos.

Por consiguiente, una organización orientada al servicio se basa en la filosofía de manejar bien los miles de "momentos de verdad", esos incidentes en que un cliente se pone en contacto con la empresa formándose una impresión de la calidad del servicio que presta. El hecho es que, un momento positivo de verdad, puede eliminar cualquier impresión anterior que el cliente tenga de la empresa y viceversa.

#### **5.15.1.- Modelo de calidad en el servicio.**

Presentamos para el estudio dos modelos, uno de la escuela europea y el otro de la norteamericana.

Tras la adaptación a la educación del modelo europeo de gestión de calidad (EFKM), adquiere mayor relevancia la autoevaluación como punto de partida para la elaboración de un plan de "Mejora", que ya es concebido como "...un instrumento

para aprender como organización: una herramienta para mejorar la gestión educativa; un medio para elevar la calidad de los centros...”

El modelo europeo de gestión de calidad en educación se presenta de manera normativa, cuyo punto básico es la autoevaluación con fundamento en el análisis al detalle de la gestión de la organización, usando como una guía sus criterios.

Lo esencial de este modelo adaptado a los centros educativos queda contenido en el enunciado siguiente, emanado del Ministerio de Educación y Cultura de España mencionado por Alarcón y Méndez (2002): “La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”.

El desarrollo del modelo permite realizar comparaciones y evaluar la aportación realizada al proceso y definir si la mejora planteada dio como resultado una ventaja o beneficio actual, es decir, que realmente el proceso esté brindando la oportunidad de estar actualizando los mismos de acuerdo a los elementos que lo conforman.

El Modelo EFKM de excelencia es un marco de trabajo no –prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Facilitadores”.

Los criterios que hacen referencia a un agente facilitador tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a los resultados tratan sobre lo que la organización logra. Los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores.

El modelo, que reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que: “los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos”.

La escuela norteamericana, encabezada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993; 1995). Exponen a través de su obra “Calidad Total en la Gestión de Servicios” el desarrollo de un modelo de calidad del servicio “Los Gags” y su modelo de medición SERVQUAL. Esta propuesta surge a través del resultado de una investigación cualitativa de servicios realizada a los clientes y directivos de diferentes empresas de servicio. Parasuraman Zeithaml y Berry desarrollan un modelo de calidad en el servicio (ver cuadro 4) en el que se presenta a esta como un constructo multidimensional.

El SERVQUAL es un instrumento, en forma de cuestionario, cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones ya expuestas. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Ella nos permite evaluar, pero también resulta ser un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

En concreto, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

El SERVQUAL está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo. Y señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

### **Principios de gestión ISO 9001**

Cuando se redactaron las normas ISO 9001 e ISO 9004, se elaboraron 8 principios básicos, sobre los que descansa todo el sistema de gestión de la calidad.

Si una empresa implanta un sistema de gestión de la calidad, que cumpla los requerimientos de la norma ISO 9001, pero que no siga estos principios, no obtendrá ni la mitad de los beneficios esperados.

Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma ISO 9001 son:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: la mejora continúa del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



### **5.15.2.- La gestión de calidad.**

Entendemos por gestión de calidad el conjunto integral de principios, fundamentales y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través del mejoramiento continuo. Este perfeccionamiento implica el liderazgo, la satisfacción de las necesidades de clientes externos (en el caso del estudio padres de familia, comunidad), desarrollo de las personas al interior de la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el ambiente (Lepeley, 2001).

El primer cambio que se presenta es el de considerar que lo más importante en la gestión, no son los resultados, sino que estos se obtienen como consecuencia de los procesos. La evaluación se centra así no tanto en los resultados como en los procesos. Los procesos constituyen el principal núcleo de investigación porque se trata de descubrir cuáles son los que provocan la excelencia en las organizaciones.

El segundo cambio es la aceptación de que todo está interconectado en las organizaciones, porque el factor humano es el verdadero nexo de unión (pensamiento sistémico). De aquí nace la inclusión generalizada del concepto “total” al considerar que todas las partes, todas las actividades, todos los procesos contribuyen a la calidad y no sólo lo que aparentemente y de forma directa produce algo.

Sin embargo, el cambio esencial que se produce es considerar que el foco de toda actividad es el cliente (el alumno) y, por tanto, su satisfacción es lo esencial de la calidad. La mirada no se pone ahora en lo tangible, lo material, los productos sino lo intangible que se añade al producto, el servicio que se presta.

Esto supone que la calidad no la establece el técnico sino el cliente y la producción se subordina a lo que se demanda, que ahora comprende una gran cantidad de componentes de servicio que el técnico tradicional no incluye junto al producto. Ha variado lo que se valora y los métodos de valoración.

La gestión de calidad constituye un paradigma que permite a las instituciones educativas orientar permanentemente su funcionamiento hacia la mejora continua de sus procesos y resultados, razón por la cual el Ministerio de Educación ha llevado adelante diversas acciones progresivas con el objeto de generar e impulsar los conocimientos y materiales necesarios, y ponerlos en manos de las instituciones como herramientas idóneas para la mejora de su gestión.

En el escenario internacional dos son los sistemas predominantes en el ámbito de la gestión de calidad, tanto para organismos públicos como privados, estos son: ISO (International Standards Organization) y EFQM (European Foundation for Quality Management), los cuales continúan trabajando en aras de mejorar sus normas.

## **5.16.- Marco conceptual**

### **5.16.1.- Definiciones de términos básicos**

- **Autonomía**

Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

- **Clima organizacional**

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

- **Clima organizacional**

Para James (1996), una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p.9). Además el primer paso crucial para organizar, menciona nuevamente James (1996) es el proceso de diseño

organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización (p.9).

- **Confrontación**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están “interponiendo en el camino”, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

- **Comunicación**

Siguiendo su etimología, la palabra comunicarse, deriva del latín, significa “compartir algo, poner en común”. Por lo que podemos decir que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

- **Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

- **Desempeño laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el

contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

- **Eficacia**

Mide grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.

- **Eficiencia**

Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

- **Eficiencia laboral**

Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

- **Educación organizacional**

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- **Energía y optimismo creciente**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de

intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, “reunir a todo el sistema en la habitación”, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

- **La productividad**

Es la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

- **Productividad laboral**

Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

- **Liderazgo**

Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar.

- **Liderazgo**

Santos, J. (2005) define:

El liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo complejo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

- **Motivación**

Según el diccionario, la palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr definir como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

- **Motivación**

Abraham Maslow (1943) dice:

Quien desarrolló una interesante teoría sobre la Motivación en los seres humanos; enmarca que las necesidades están ubicadas en niveles distintos, es decir, conforme se vaya avanzando se va estableciendo una jerarquía que los hombres buscan satisfacer, dicha teoría representado como la “Jerarquía de Maslow”.

- **Motivación laboral**

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.

- **Responsabilidad creciente**

Esto se refiere que aclaran quién es responsabilidad de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

- **Trabajo en equipo**

Los equipos se pueden definir como grupos cooperativos que se mantienen en contacto habitual y emprenden acciones coordinadas. Cada uno de los elementos dentro de este grupo se esfuerza por lograr un alto grado laboral

en equipo, el cual se vuelve más fácil con un ambiente de apoyo habilidades apropiadas, objetivos de orden superior y recompensas e equipo.

#### **5.17.- fundamentación científica.**

Clima Organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral (Galván 2006).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que éste tenga de determinados factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la Institución. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Satisfacción del servicio educativo, es la percepción de los estudiantes según el grado de satisfacción del servicio educativo que brinda la Institución Educativa, en relación a las: metas educativas, infraestructura, equipamiento, éxito académico y grado de aceptación institucional. MBDD.MED. La satisfacción en el servicio escolar es la calidad la que conduce el proceso de enseñanza aprendizaje con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos, apuntando a la calidad de la educación.

## **5.18.- Justificación de la investigación**

El clima institucional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre el clima institucional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitirá además, comprender un problema muy marcado en las instituciones educativas.

El clima institucional es un aspecto que se presenta en toda institución educativa y de acuerdo a cada una de las características que adopte en su interior, redundará negativa o positivamente en la calidad de los servicios que brinda a los usuarios; alumnos, padres y madres de familias.

Por eso resulta de interés investigar para saber cuáles son los aspectos que favorecen o limitan una convivencia óptima en la institución educativa lo que determina el clima institucional. Lo expuesto, nos lleva a reflexionar que es necesario tener un conocimiento científico sobre ambas variable y determinar su probable relación con la finalidad de plantear propuestas de mejora en bien de los beneficiarios educativos directos como son los estudiantes de la institución N° 15117 del Caserío Potrerillo, Distrito Las Lomas, Piura.

El presente estudio pretende despertar la reflexión sobre el ambiente en las que se desenvuelven los agentes educativos, considerando que el clima institucional es un factor determinante en la calidad de los servicios.

Tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la institución y lógicamente mejorar los climas de trabajo. Los agentes educativos de nuestra investigación deben



conocer que el clima de una institución es relevante para su comportamiento; pues se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte de un grupo específico que se encuentran insatisfechos, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo en la I.E

Desde el punto de vista teórico, la investigación aportará un conjunto de conocimientos relacionados con el clima institucional y los servicios educativos que brinda la institución educativa lo que permitirá hacer los correctivos del caso de acuerdo a la problemática detectada.

Desde el plano práctico, con los resultados de la presente investigación se mejorará más que la calidad mejorará las condiciones en la gestión de la institución a partir de propuestas de acciones estratégicas que conlleven a la participación de los agentes comprometidos en la buena marcha institucional.

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, la investigación proporcionará instrumentos de carácter técnico debidamente válidos para futuros estudios que tengan que ver con líneas de investigación sobre clima institucional y gestión de recursos.

## **5.19.- Problema**

### **5.19.1.- Fundamentación del problema**

Las instituciones, actualmente se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, que para el caso peruano es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones de educación básica regular que tienen el reto de educar estudiantes con una sólida formación que les permita ascender a niveles educativos superiores.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que tiene como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

A nivel mundial, éste fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa.

Esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.

En América Latina, los estudios de satisfacción laboral y de clima organizacional, se han venido introduciendo en organizaciones de tipo laboral, por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores, y concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos en recursos humanos, así Gómez y Montes de Oca (2009), en el artículo virtual El diagnóstico del clima organizacional en las empresas: Una experiencia cubana puntualizan que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en estudios diagnósticos en América Latina y el Caribe, señala de manera sucinta las dificultades que acusa el clima organizacional en las organizaciones seleccionadas en los estudios realizados por este organismo sugiriendo perfeccionar metodologías para el estudio de este elemento esencial para el éxito de la gestión en las organizaciones contemporáneas.

Álvarez (1981), sostiene que actualmente en el Perú, los términos cultura y clima institucional vienen adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas de la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que

guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución.

En el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa n° 15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre – Caserío Potrerillo”, Distrito las Lomas, 2017, en el diagnóstico relacionado con la gestión institucional se observa lo siguiente: Rompimiento de relaciones humanas entre docentes, incomodidad de los docentes por falta de liderazgo del personal directivo, conformismo y falta de identidad con la institución educativa por parte de los docentes, alumnos, padres de familia y directivos, incumplimiento de las normas de orden y reglamento interno, normas de convivencia en las aulas, infraestructura inadecuada.

Escasa gestión para mejorar, poca motivación de los miembros de institución a la superación personal y a la capacitación profesional, escasa comunicación y relaciones deterioradas entre docentes y padres de familia, especialmente con los miembros de la APAFA.

Si se considera el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la influencia del clima institucional como factor determinante en los servicios educativos que brinda la Institución Educativa. A fin de elevar los niveles de calidad y excelencia educativa, propiciando además climas de trabajos motivadores y retadores que permitan a los agentes desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución y que los estudiantes se motiven al observar que la labor de los docentes y administrativos y su relación con los padres y madres de familia mejoran cada día porque se labora en un clima institucional favorable.

En esta línea en el Proyecto Educativo Nacional, se señala:

La gestión del aparato educativo se encuentra sumida en un marasmo de escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y, sobre todo, corrupción proliferante en todos

los niveles. Esto hace del sistema actual una segura garantía para continuar la línea de fracasos antes mencionados (Ministerio de Educación, 2007, p 30)

La problemática citada se considera, obviamente redundante en el ambiente al interior de las instituciones educativas, de allí que requieren del establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa en los actores: administrativos, docentes, estudiantes e instituciones públicas y privadas que la integran y se vinculan directamente con el trabajo institucional.

Por lo general, en nuestro medio, es usual que en las instituciones existan y cumplan su rol primario, es primordial formar a los estudiantes adecuadamente, por ello se considera que es necesario levantar información sobre el clima institucional, como primera actividad, que permita conocer la percepción de los agentes educativos que ejercen influencia de una u otra manera en la formación de los estudiantes.

Quienes de modo alguno también perciben las variaciones en la conducta de las personas que apoyan, directa o indirectamente, su educación.

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

Basándose en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La interrelación de los elementos mencionados líneas arriba, conforman lo que se conoce como Clima Organizacional o Clima Institucional; definiendo un poco mejor este término llegamos a coincidir con serna (H, 1997, pág. 105), en donde define el Clima organizacional resaltando “... como la manera en que la organizaciones hacen cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”. Sin embargo se percibe que las instituciones educativas públicas del Perú afrontan un conjunto de problemas ocasionados por las personas... conflictos, desmotivación y poca participación.

El clima Institucional es pues, una de las mayores fortalezas en una organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse el clima institucional como debilidad, la institución deberá decidir, iniciar programas y acciones que conlleven a que los agentes educativos logren identificarse con la institución y desarrollen un clima de trabajo altamente agradable.

Un verdadero desarrollo del clima institucional permite crear un punto de equilibrio entre los grupos de referencia, por lo que las diferencias entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la institución con las necesidades de cada desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los estudiantes que de una u otra forma están relacionados con las actividades que la institución desarrolla.

Existen varios factores que influyen en cualquier clima institucional y educativo, también variadas son las actuaciones del personal docente, administrativo, jerárquico, de servicio, alumnado y padres de familia, estas actuaciones pueden ser positivas o negativa debido al clima institucional que se vive.

La relación existente en los docentes y entre ellos mismos con su director es percibido dentro de lo que se llama clima laboral, de ahí que como afirma García y Medina (2008), “... Una mezcla de interpretaciones y percepciones que las personas

hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a sus demás compañeros”.

De acuerdo con lo anterior son las percepciones las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo.

Por otro lado, Gento (2008), al definir el clima organizacional como ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, señala como condiciones del clima: La infraestructura de la planta física, toma de decisiones de los miembros de la institución educativa, metas académicas, liderazgo, control centralizado de la organización y las relaciones interpersonales como: alumno - alumno, alumno - docentes, docentes –directivos.

## **5.20.- Problema principal**

¿Cuál es la influencia del clima institucional en el servicio de la educación secundaria de la Institución Educativa n° 15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío potrerillo, Distrito las Lomas - Piura 2017?

### **5.20.1.- Problemas específicos**

1. ¿Cómo la percepción de los docentes, personal administrativo, y de servicio educativo existe un grado de correlación entre el clima institucional y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre” Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas, Piura 2017?
2. ¿Cómo la percepción de los estudiantes, existe un grado de correlación entre el Clima Institucional, y el Servicio Educativo que brinda la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas, Piura - 2017?

3. Cómo el Clima Institucional, influye en la mejor apreciación de la Comunidad Educativa, del Nivel Secundario de la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017?

## **5.21.- Hipótesis**

### **5.21.1.- Hipótesis General**

Existe un grado de correlación entre las variables clima institucional y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N°15117 “Raúl Haya de la Torre” Caserío Potrerillo, Distrito Las Lomas – Piura 2017.

### **5.21.2.- Hipótesis específicas**

1. Según la percepción de los docentes, personal administrativo y de servicio educativo existe un grado de correlación positiva entre las variables clima institucional, y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre” Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.
2. Según la percepción de los estudiantes, existe un grado de correlación positiva entre las variables clima institucional, y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre” Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.
3. El Clima institucional, influye en la mejor apreciación de la comunidad, del nivel secundario de la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre” Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.

### **5.22.1.- Objetivos**

#### **5.22.2.- Objetivo general**

Determinar la influencia del clima institucional en el servicio educativo que brinda en el nivel secundario de la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre” Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.

#### **Objetivo Específicos**

1. Determinar el nivel de clima institucional en las siguientes dimensiones: cultura institucional, estilos de comunicación, relaciones interpersonales, manejo y solución de conflictos del nivel secundario de la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre” Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.
2. Determinar el nivel que alcanza el servicio educativo que brinda en las siguientes dimensiones: metas educativas, infraestructura y equipamiento, éxito académico y grado de aceptación institucional del nivel secundario de la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.
3. Determinar estadísticamente el grado de correlación entre el clima institucional y el servicio educativo que brinda, el nivel secundario de la Institución Educativa N° 15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017

### **5.23.- Operacionalización de las variables**

#### **X1. Variable independiente: Clima institucional.**

Es la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.



## Y1. Variable dependiente: Servicio educativo.

Es la satisfacción de las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad en la que está inmersa una organización educativa.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
<b>Variable independiente</b>  <b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<p>Según Martín Bris (1999) define que:</p> <p>El clima institucional, es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padres de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.</p>	<p>Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.</p>	<p><b>-Cultura Institucional</b></p> <p><b>-Estilo de comunicación</b></p> <p><b>-Relaciones interpersonales.</b></p> <p><b>-Manejo y solución de conflictos</b></p>	<p>-Las relaciones interpersonales.</p> <p>-Buenas relaciones sociales.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p> <p>-Objetivos y metas propuestas.</p> <p>-Calidad en el proceso de comunicación.</p> <p>-Miembros de la comunidad educativa.</p> <p>-</p>
<b>Variable dependiente</b>  <b>SERVICIO EDUCATIVO</b>	<p>Definimos que servicio educativo:</p> <p>Son las actividades características del sector educativo. Persiguen el</p>	<p>El servicio educativo, a diferencia de otros rubros de servicios, tiene algunas particularidades que deben ser adecuadamente interpretadas y</p>	<p><b>-Metas educativas</b></p> <p><b>-Infraestructura y equipamiento.</b></p>	<p>-Materiales educativos.</p> <p>-Resolver problemas.</p>

	<p>objetivo de mejorar los conocimientos y aptitudes de las personas. Aunque educar y formar se consideran a veces términos sinónimos, cada uno incorporar un matiz que hace su significado diferente del otro. Por formar se entiende la adquisición de una aptitud o habilidad para el ejercicio de una determinada función que, por lo general, se entiende en términos profesionales.</p>	<p>consideradas por quienes lo brindan, a fin de que se logren los resultados más convenientes al implementar calidad en este ámbito.</p>	<p><b>-Éxito académico</b></p> <p><b>-Grado de aceptación institucional.</b></p>	<p>-Vínculos entre la familia y la comunidad.</p> <p>-Los procesos educativos de calidad.</p> <p>-Docentes bien formados.</p> <p>-conocimiento de las normas.</p>
--	---	---	--	---

## 6.- METODOLOGIA

### 6.1.- Tipo y Diseño de investigación

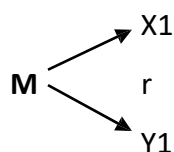
#### 6.1.1.- Tipo

Es una investigación Descriptiva Correlacional, pues se trata de, además de describir las características de la variable independiente: Clima institucional y la variable dependiente: Servicio educativo. (Hernández, 2010)

#### 6.1.2.- Diseño de investigación

Este trabajo de investigación es de diseño correlacional – causal, ya que a través de la manipulación de las dos variables de nuestro problema, se

pretende conocer si existe una relación causal de una con la otra, y el efecto trascendental que pueda suscitarse, cuya fórmula es:



En esta fórmula tenemos:

M = Representa la muestra de estudio

X1= Representa los datos de la variable: Clima institucional.

Y1=Representa los datos de la variable: Servicio educativo.

r = Indica el grado de correlación entre ambas variables. Tomando en cuenta los procedimientos o estrategias de la investigación se utilizará un diseño no experimental – correlacional causal, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) en este diseño se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

## 6.2.- Población y Muestra

### 6.2.1.- Población

Para la presente investigación, se trabajará con una población de 23 docentes y 6 administrativos del nivel secundario de la Institución Educativa N° 15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – 2017

<b>ACTORES EDUCATIVOS</b>	<b>fi</b>
Docentes	23
Personal administrativo	4
Personal de servicio	2
Alumnos	258
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>

### **6.2.2.- Muestra**

Conformada por el 100% de los beneficiarios directos del estudio: personal docente, personal administrativo, personal de servicio, y estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas - 2017.

Docentes : 23 – 100%

Administrativos : 4 - 100%

Personal de servicio : 2 – 100%

### **6.3.- Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **6.3.1.- Técnicas**

##### **Encuesta**

Es el conjunto de preguntas elaboradas con el fin de obtener datos que nos conduzcan a verificar las hipótesis de nuestro trabajo de investigación, sobre cómo: El clima institucional se relaciona con el: Servicio educativo.

##### **Observación**

La observación desempeño, un importante papel en la investigación porque proporcionó elementos fundamentales de la ciencia, es decir los hechos. Permitió recoger información de manera secuencial y directa en el aula, sobre el comportamiento, actitudes y las acciones de desempeño laboral, de los docentes, y el personal administrativo.

### **Descripción**

De la población de la muestra a las que aplicamos los instrumentos para recoger la información del 100% de docentes y el 100% de personal administrativo.

### **Interpretación**

Es la interpretación de los resultados de los instrumentos de acuerdo a la muestra poblacional de docentes y personal administrativos.

### **Análisis**

Es la organización y estudio en forma ordenada y adecuada para extraer de ellos las conclusiones pertinentes de muestra poblacional de los docentes y personal administrativo.

## **6.3.2.- Instrumentos**

### **Cuestionario de preguntas**

Formulario previamente estructurado y formalizado que sirvió para recoger información de la variable independiente, en este caso: El Clima Institucional y de la variable dependiente: Servicio Educativo.

## **6.4.- Validez de los instrumentos**

El instrumento de campo se aplicó a los docentes y personal administrativo, tiene una validez, porque la finalidad es recoger información de las dos variables, variable independiente: Clima Institucional, y variable dependiente: Servicio Educativo.

El presente instrumento de campo o encuesta, paso por juicios de expertos, por profesionales de mucha experiencia en educación, como directores de las Instituciones Educativas, con grado de magister en educación, y especialistas de la UGEL.

### **6.5.- Confiabilidad de los instrumentos**

La encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo, para verificar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó un piloto de este, en la institución educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de La Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – 2017

### **6.6.- Procesamiento y análisis de la información**

#### **6.6.1.- Procesamiento de la información**

Los datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos, se ordenaron, codificaron y tabularon de acuerdo a los indicadores, determinando las frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas de los Docentes y Personal Administrativo que forman la parte más importante de la investigación.

#### **6.6.2.- Análisis de la información**

Para el análisis se aplicó la estadística descriptiva. Hernández (2010), señala que la técnica de análisis de resultados, consiste en describir los datos obtenidos para cada variable: V.I= Clima Institucional y V.D=Servicio Educativo. Igualmente, el mismo autor la define como un conjunto de datos puntuales en sus respectivas variables, utilizando frecuencias relativas que se refieren de cada caso o pregunta, las cuales se interpretan y se analizan.

Los resultados del cuestionario de la encuesta aplicado a los estudiantes y padres de familia de la institución educativa N° 15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, se presentan en tablas de frecuencia, gráficos e interpretación de los porcentajes por cada pregunta o indicador de escala tipo LIKERT (Muy bien, Bien, Regular, Mal).

## 7.- Resultados. Estadísticos descriptivos de las variables de estudio.

### Clima Institucional y su correlación con Servicio Educativo.

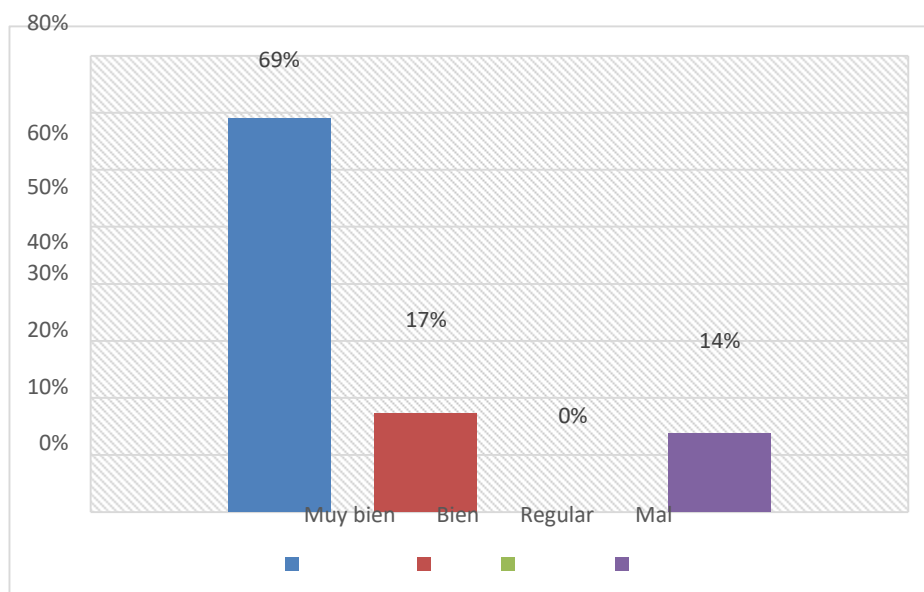
**Cuadro N°1:** Ambiente de la dirección.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	20	69%
b. <b>Bien</b>	5	17%
c. <b>Regular</b>	0	0%
d. <b>Mal</b>	4	14%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 1

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°1:** Ambiente de la dirección



## Ilustración 1

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 69% de docentes afirma que el ambiente de la dirección se encuentra muy bien, mientras que el 17% de docentes afirman que el ambiente de la dirección se encuentra bien, y el 14% de docentes afirman que el ambiente de la dirección se encuentra mal.

**Cuadro N°2:** Aulas donde laboras están implementadas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	0	0%
c. <b>Regular</b>	23	79%
d. <b>Mal</b>	6	21%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 2

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°2:** Aulas donde laboras están implementadas

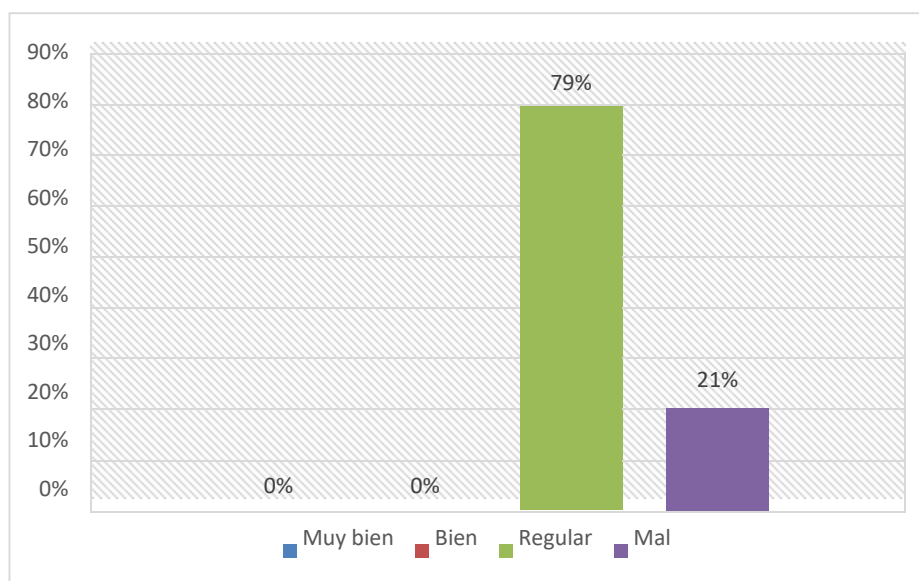


Ilustración 2



*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 79% de docentes afirman que las aulas donde laboran están implementadas en forma regular, mientras que el 21% de docentes afirman que las aulas donde laboran están mal implementadas.

**Cuadro N°3:** Las aulas de clase.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	3	10%
c. Regular	21	73%
d. Mal	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 3

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°3:** Las aulas de clase

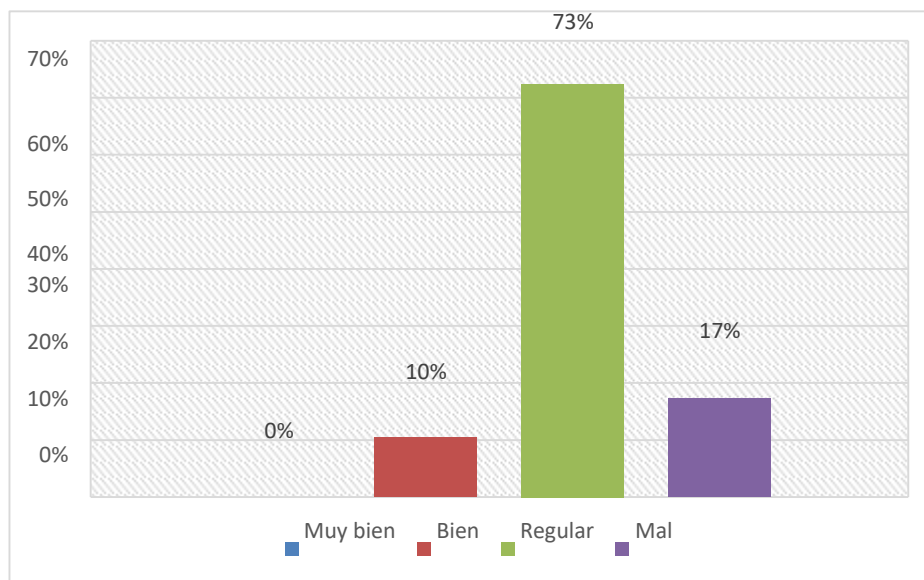


Ilustración 3

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 73% de docentes afirman que las aulas de clase se encuentran en forma regular, mientras que el 17% de docentes afirman que las aulas de clase se encuentran en mal, y el 10% afirman que las aulas de clase se encuentran bien.

**Cuadro N°4:** Condiciones que se encuentran los servicios higiénicos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	4	14%
c. Regular	14	48%
d. Mal	11	38%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 4

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°4:** Condiciones que se encuentran los servicios higiénicos.

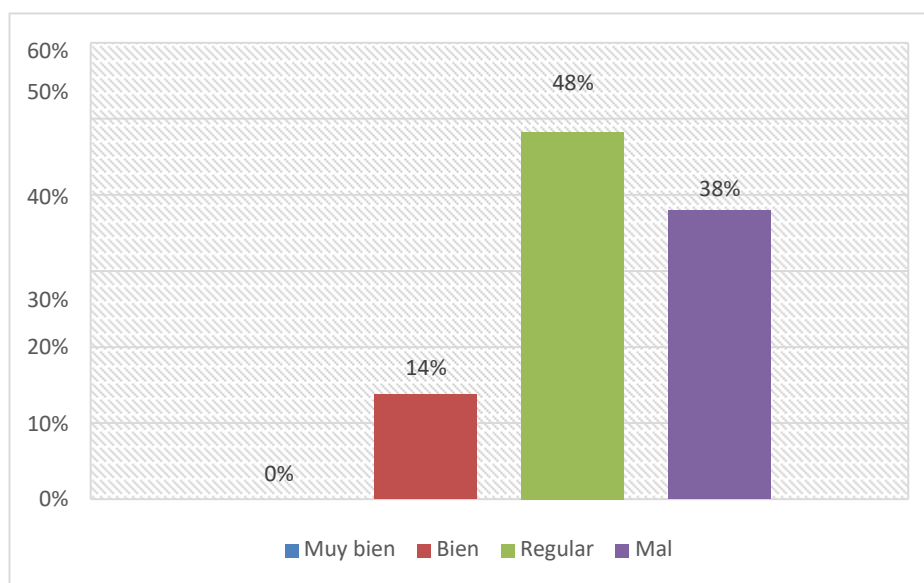


Ilustración 4

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 48% de docentes afirman que los servicios higiénicos están en forma regular, mientras que el 38% de docentes afirman que los servicios higiénicos se encuentran en mal estado, y el 14% de docentes afirman que los servicios higiénicos están en buen estado.

**Cuadro N°5:** La infraestructura de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	0	0%
c. <b>Regular</b>	16	55%
d. <b>Mal</b>	13	45%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 5

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°5:** La infraestructura de la institución educativa.

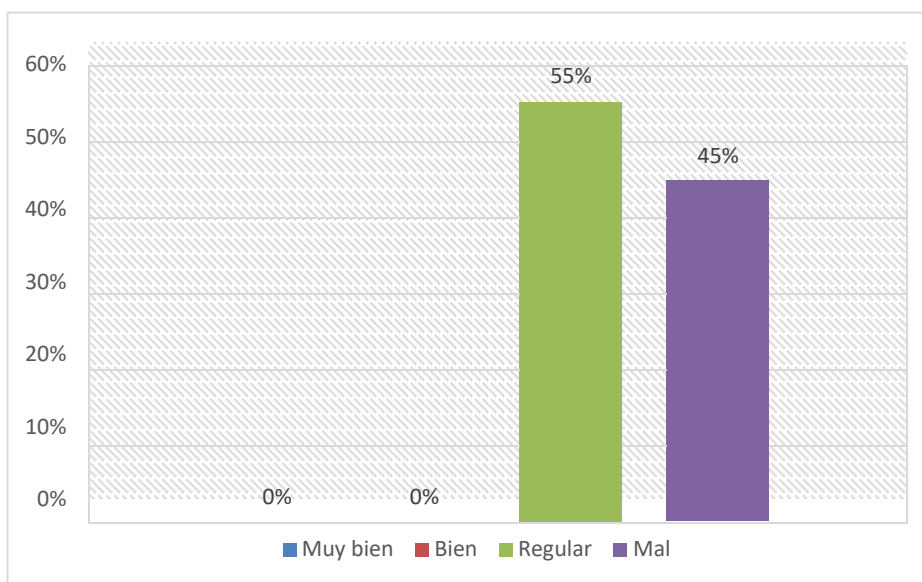


Ilustración 5

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 55% de docentes afirman que la infraestructura de la I.E es regular, mientras que el 45% de docentes afirman que está en malas condiciones.

**Cuadro N°6:** El mobiliario de los estudiantes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	4	14%
c. <b>Regular</b>	21	72%
d. <b>Mal</b>	4	14%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 6

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°6:** El mobiliario de los estudiantes.

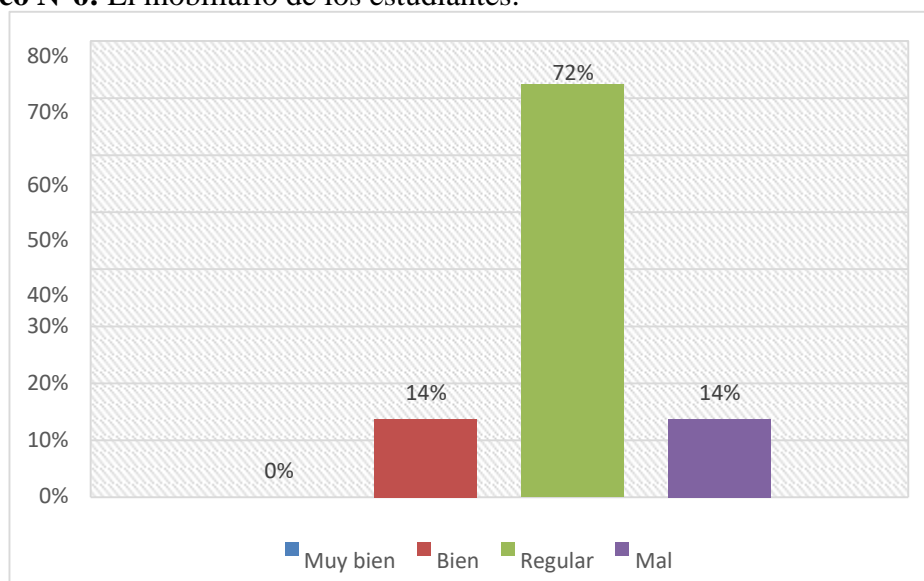


Ilustración 6

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 72% de docentes afirman que el mobiliario escolar se encuentra en forma regular, mientras que el 14% de docentes afirma que el mobiliario escolar está en buen estado, y el 14% de docentes afirma que el mobiliario escolar está en mal estado.

**Cuadro N°7:** Mobiliario de los docentes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	3	11%
c. <b>Regular</b>	16	55%
d. <b>Mal</b>	10	34%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 7

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°7:** Mobiliario de los docentes.

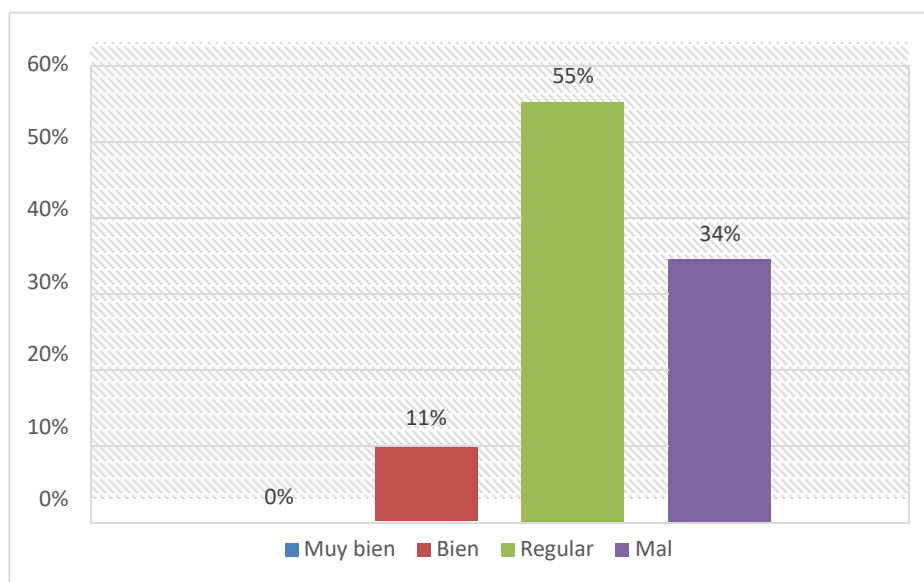


Ilustración 7

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 55% de docentes manifiestan que el mobiliario está en forma regular, y el 34% de docentes manifiestan que el mobiliario está en malas condiciones, y el 11% de docentes afirma que el mobiliario está en buenas condiciones.

**Cuadro N°8:** El material didáctico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	0	0%
c. <b>Regular</b>	22	76%
d. <b>Mal</b>	7	24%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 8

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°8:** El material didáctico.

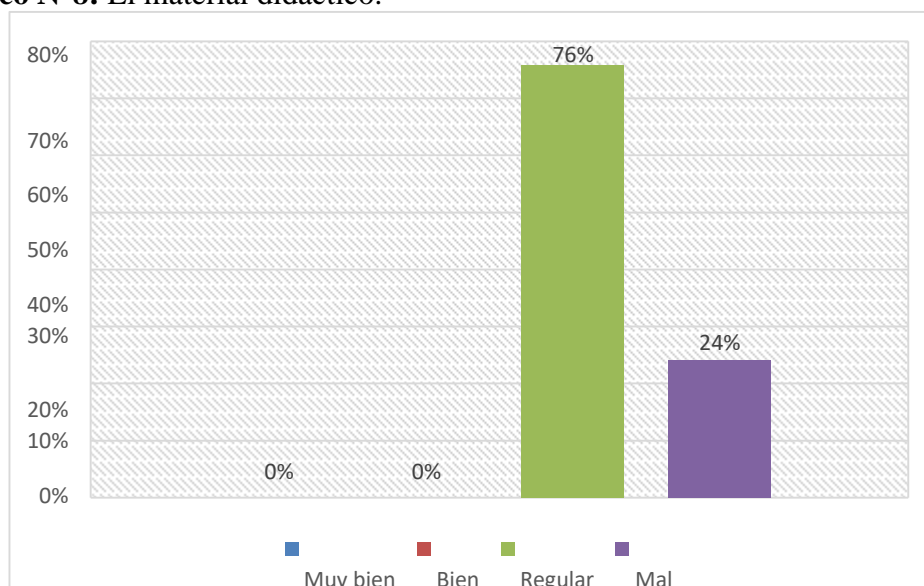


Ilustración 8

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 76% de docentes afirman que el material didáctico se encuentra en forma regular, y el 24% de docentes afirman que el material didáctico está en malas condiciones.

**Cuadro N°9:** Aula de innovación pedagógica.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	8	27%
c. <b>Regular</b>	17	59%
d. <b>Mal</b>	4	14%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 9

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°9:** Aula de innovación pedagógica.

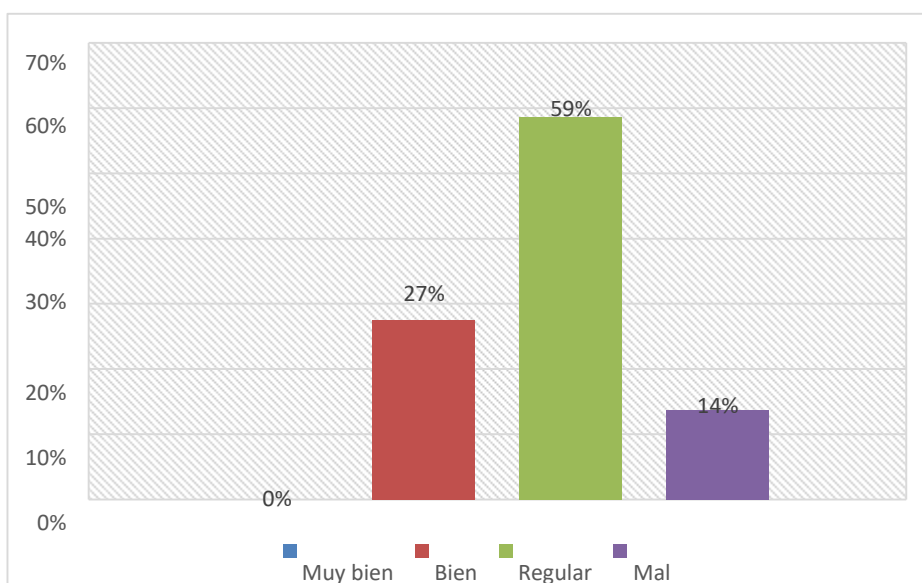


Ilustración 9

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 59% de docentes afirman que el aula de innovación pedagógica se encuentra en condición regular, mientras que el 27% de docentes afirman que el aula de innovación pedagógica se encuentra en buen estado, y el 14% de docentes manifiestan que el aula de innovación pedagógica se encuentra en mal estado.

**Cuadro N°10:** Condiciones de las pizarras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	0	0%
c. <b>Regular</b>	15	52%
d. <b>Mal</b>	14	48%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 10

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°10:** Condiciones de las pizarras.

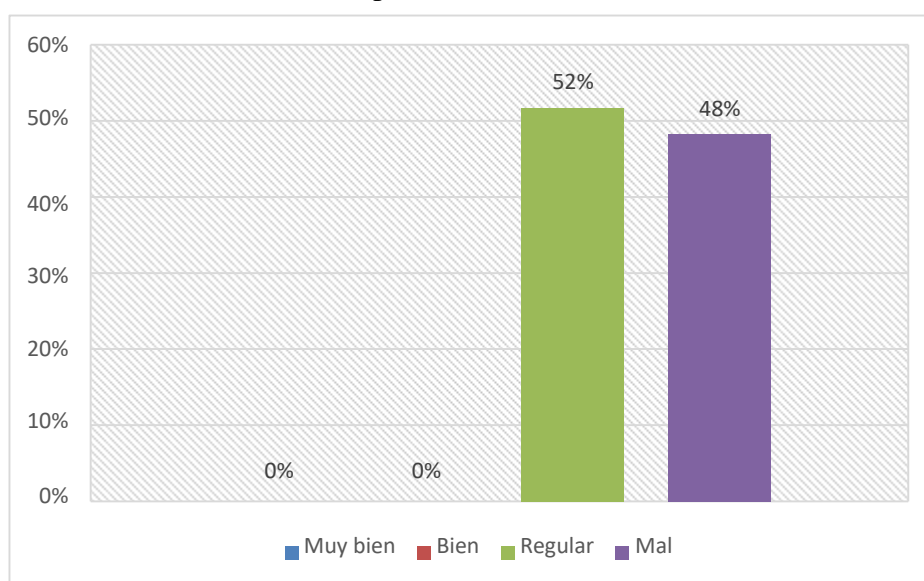


Ilustración 10

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*



**Interpretación.**- Se visualiza que el 52% de docentes afirman que las condiciones de las pizarras están en forma regular, mientras que el 48% de docentes afirman que las pizarras están en malas condiciones.

**Cuadro N°11:** Situación de las computadoras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	15	52%
c. <b>Regular</b>	14	48%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 11

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°11:** Situación de las computadoras.

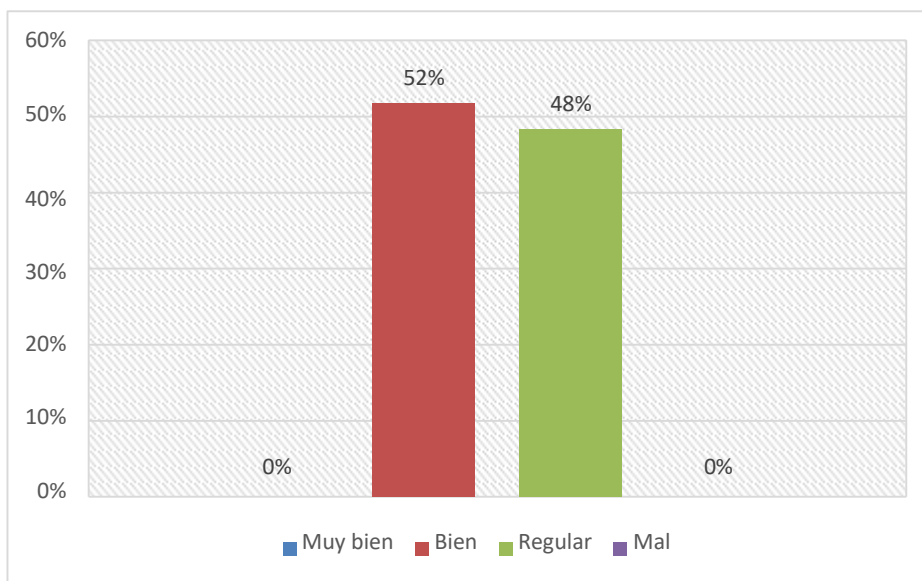


Ilustración 11

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 52% de docentes afirman que las computadoras se encuentran en buen estado, y el 48% de docentes afirman que las computadoras se encuentran en estado regular.

**Cuadro N°12:** Situación de la impresora.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	10	34%
c. <b>Regular</b>	14	48%
d. <b>Mal</b>	5	17%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 12

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°12:** Situación de la impresora.

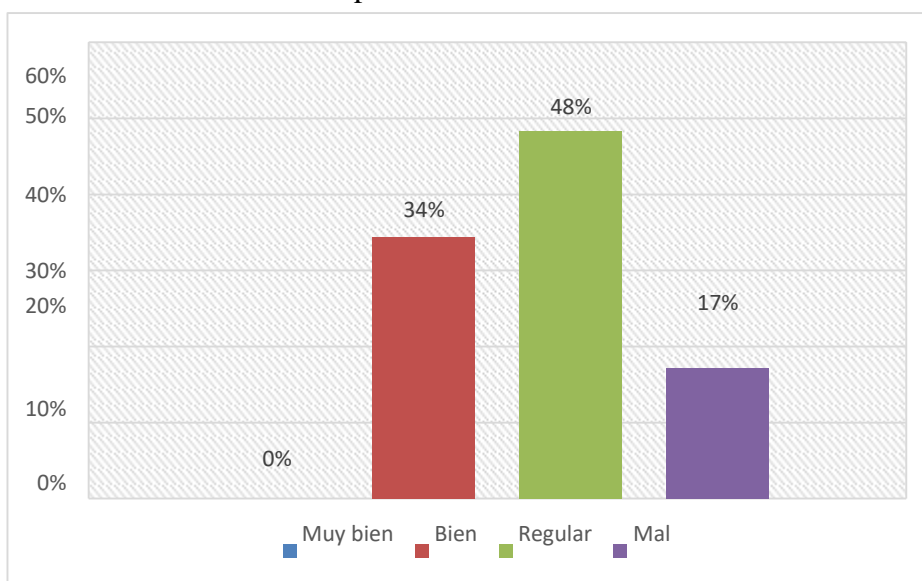


Ilustración 12

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 48% de docentes afirman que la impresora está en estado regular, mientras que el 34% de docentes afirman que la impresora está en buen estado, y el 17% de docentes afirman que la impresora se encuentra en malas condiciones.

**Cuadro N°13:** Situación del equipo multimedia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	3	10%
b. <b>Bien</b>	7	24%
c. <b>Regular</b>	15	52%
d. <b>Mal</b>	4	14%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 13

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°13:** Situación del equipo multimedia.

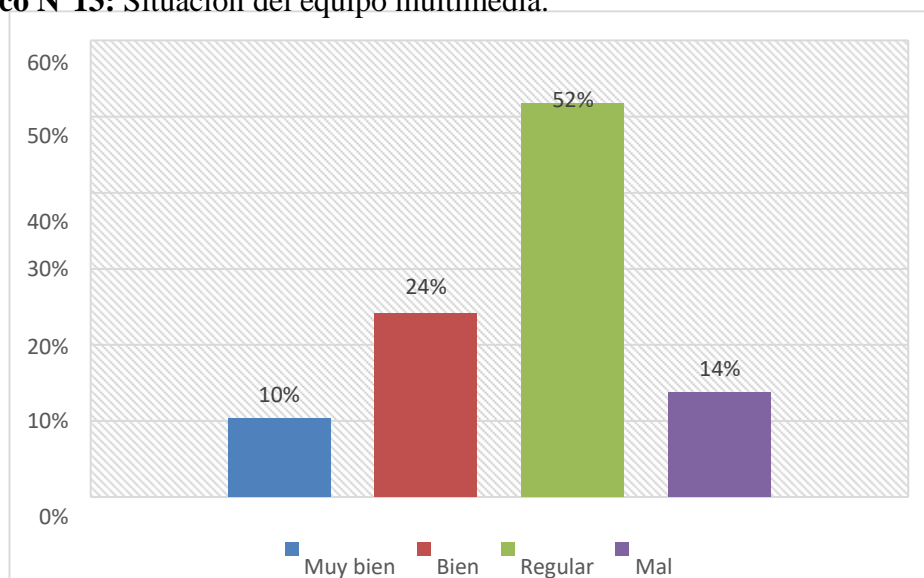


Ilustración 13

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 52% de docentes afirman que el equipo multimedia está en regular estado, y el 24% de docentes manifiestan que el equipo multimedia está en buen estado, y el 14% de docentes afirman que el equipo multimedia se encuentra en mal estado, y el 10% de docentes afirman que el equipo multimedia está en muy buen estado.

**Cuadro N°14:** Condiciones del televisor.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	4	14%
c. <b>Regular</b>	17	58%
d. <b>Mal</b>	8	28%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 14

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°14:** Condiciones del televisor.

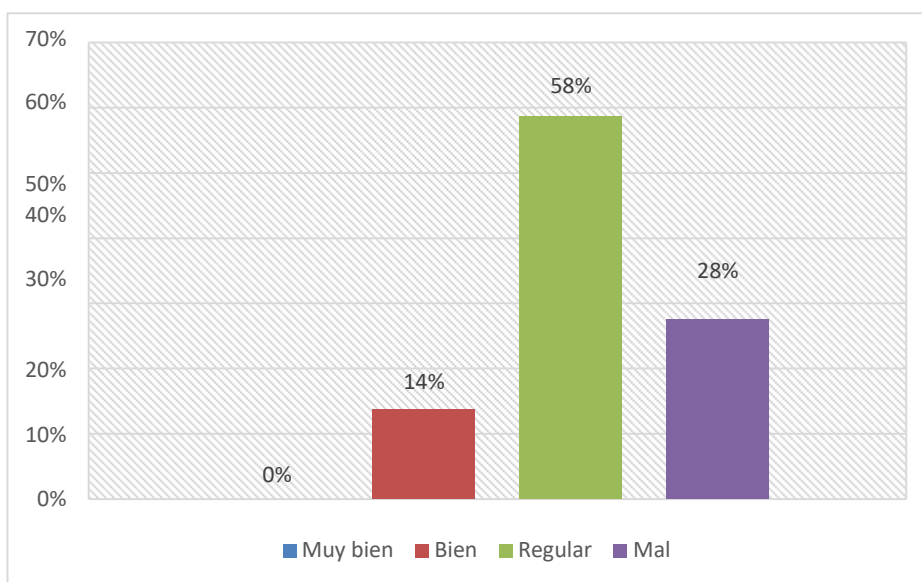


Ilustración 14

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 58% de docentes afirman que el televisor está en estado regular, mientras que el 28% de docentes afirman que el televisor está en mal estado, y el 14% de docentes afirman que el televisor está en buen estado.

**Cuadro N°15:** Condiciones del equipo DVD.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	0	0%
c. <b>Regular</b>	14	48%
d. <b>Mal</b>	15	52%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 15

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°15:** Condiciones del equipo DVD.

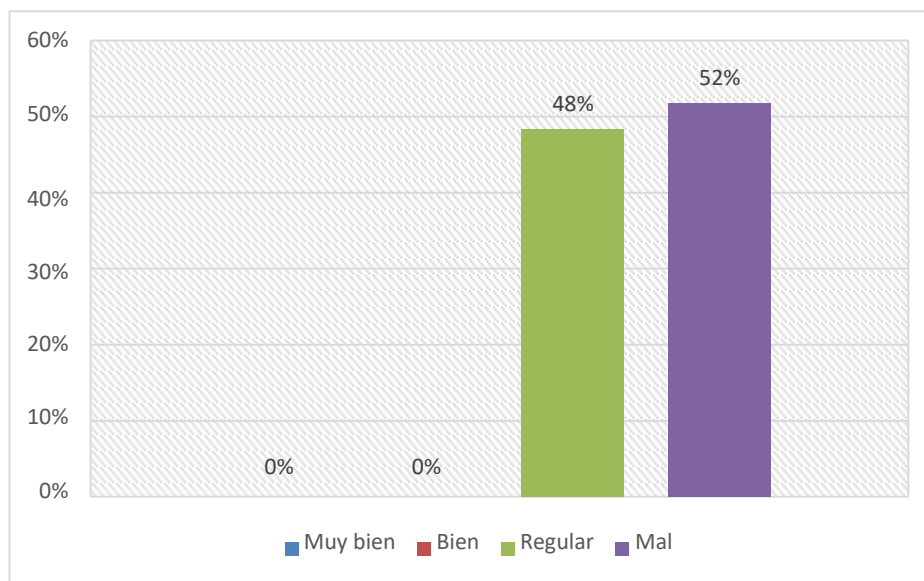


Ilustración 15

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 52% de docentes afirman que el equipo de DVD está en estado regular, y el 48% de docentes afirman que el equipo de DVD se encuentra en buen estado.

**Cuadro N°16:** El nivel de logro de los conocimientos del área.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	16	55%
c. <b>Regular</b>	13	45%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 16

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°16:** El nivel de logro de los conocimientos del área.

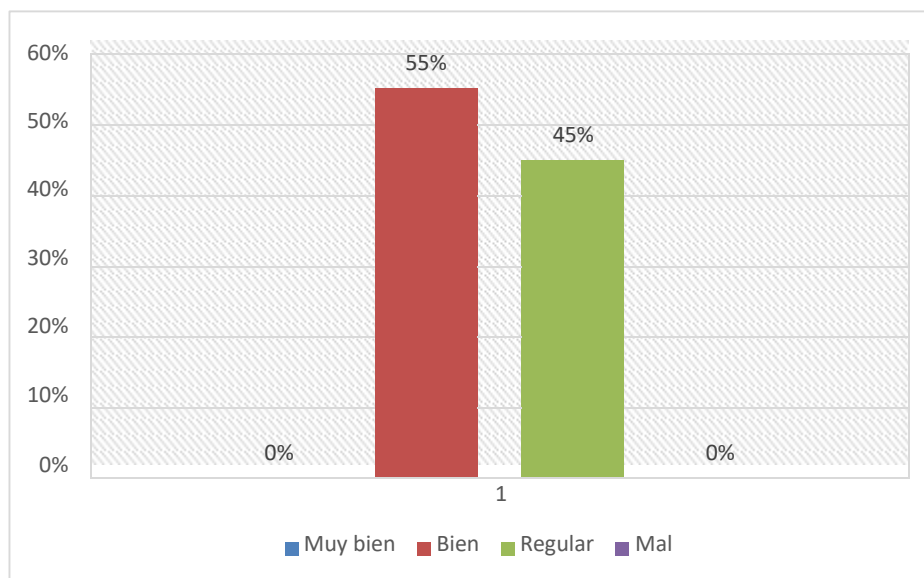


Ilustración 16

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 55% de docentes afirman que el nivel de logro de los conocimientos del área está bien, y el 45% de docentes afirman que el nivel de logro de los conocimientos del área es regular.

**Cuadro N°17:** Nivel de logro de las actitudes del área.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	13	45%
c. <b>Regular</b>	16	55%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 17

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°17:** Nivel de logro de las actitudes del área.

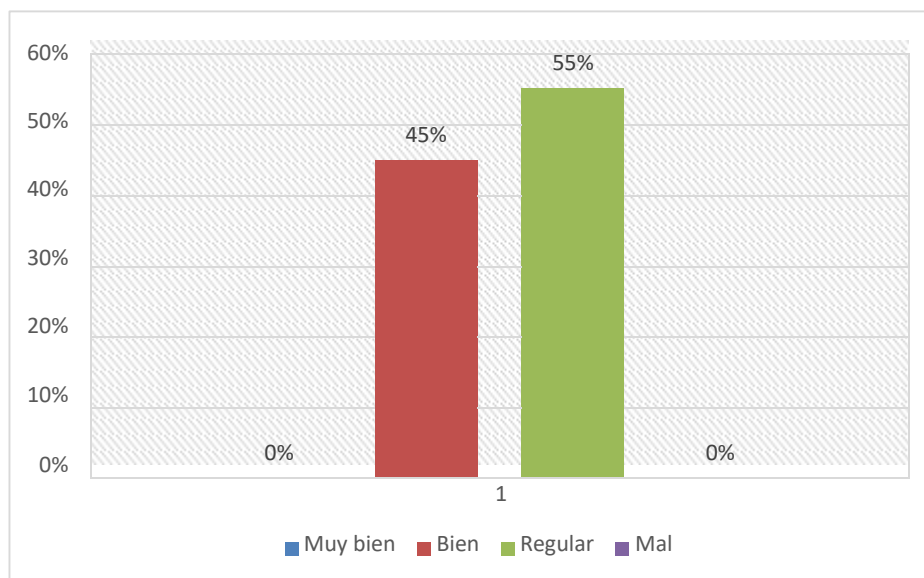


Ilustración 17

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 55% de docentes afirman que el nivel del logro de las actitudes del área es regular, y el 45% de docentes afirman que el nivel del logro de las actitudes del área está bien.

**Cuadro N°18:** La institución educativa está bien organizada.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	8	28%
c. <b>Regular</b>	18	62%
d. <b>Mal</b>	3	10%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 18

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°18:** La institución educativa está bien organizada.

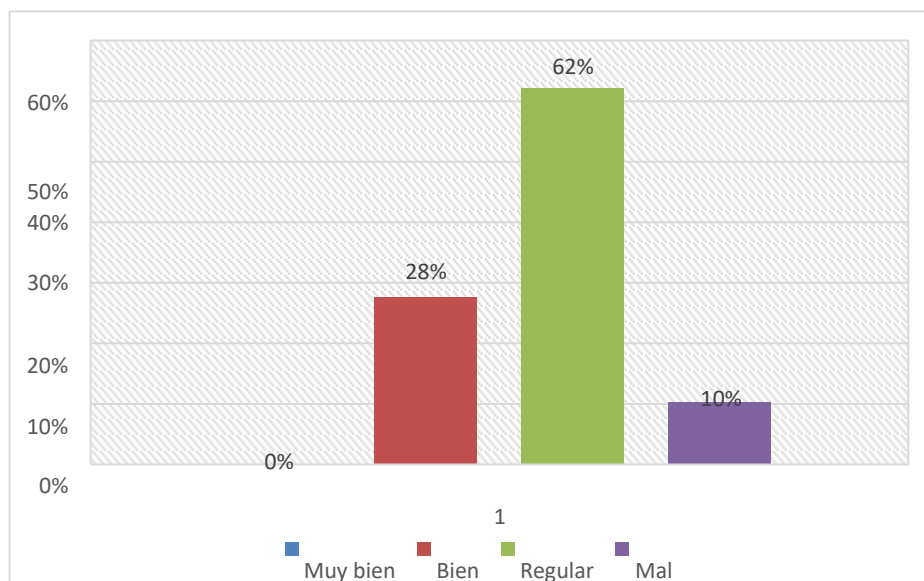


Ilustración 18

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*



**Interpretación.**- Se visualiza que el 62% de docentes afirman que la organización de la institución educativa es regular, y el 28% de docentes afirman que la organización de la institución educativa está bien, y el 10% de los docentes afirman que la organización de la institución educativa está mal.

**Cuadro N°19:** Trabajan en armonía en la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	15	52%
c. Regular	14	48%
d. Mal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 19

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°19:** Trabajan en armonía en la institución educativa.

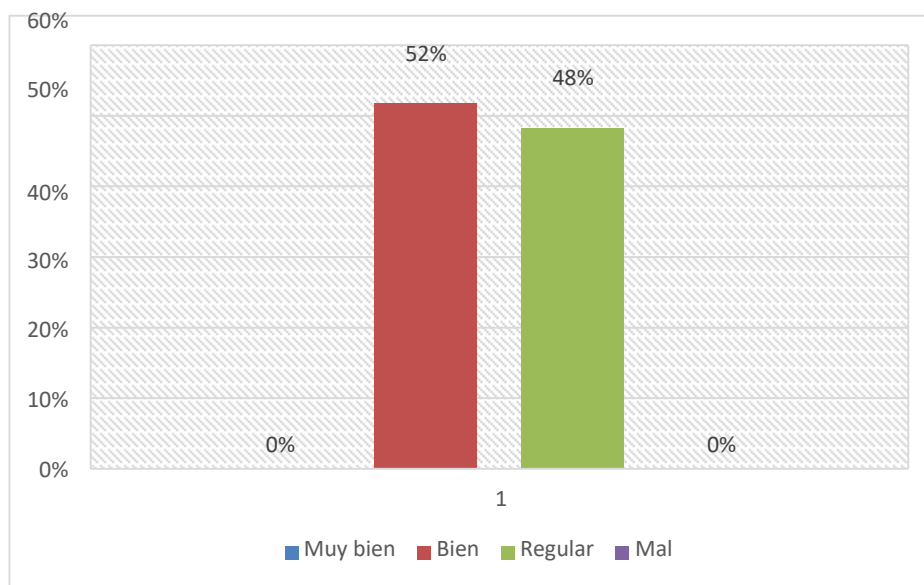


Ilustración 19

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 52% de docentes afirman que trabajan en armonía en forma regular en la institución educativa, y el 28% que está bien trabajan en armonía en la institución educativa, y el 10% de docentes afirman que está mal trabajar en armonía en la institución educativa.

**Cuadro N°20:** Armonía entre el director, docentes, alumnos y padres de familia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	7	25%
b. Bien	10	34%
c. Regular	12	41%
d. Mal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 20

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°20:** Armonía entre el director, docentes, alumnos y padres de familia.

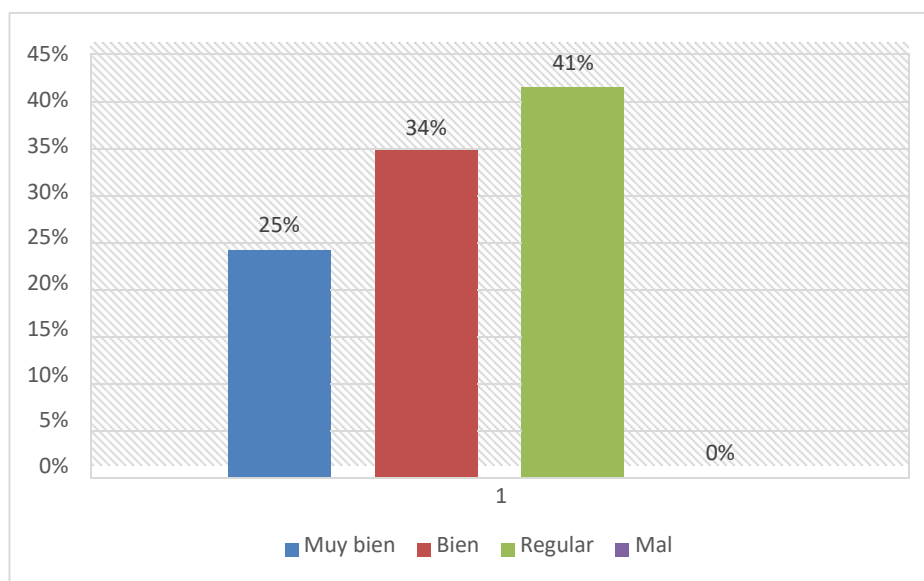


Ilustración 20

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 41% de docentes afirman que existe en forma regular armonía entre el director, docentes, alumnos y padres de familia, y el 34% de docentes afirman que hay buena armonía entre el director, docentes, alumnos y padres de familia, y el 25% de docentes afirman estar muy bien en armonía entre el director, docentes, alumnos y padres de familia.

**Cuadro N°21:** Participación en las actividades de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	17	59%
c. <b>Regular</b>	12	41%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 21

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°21:** Participación en las actividades de la institución educativa.

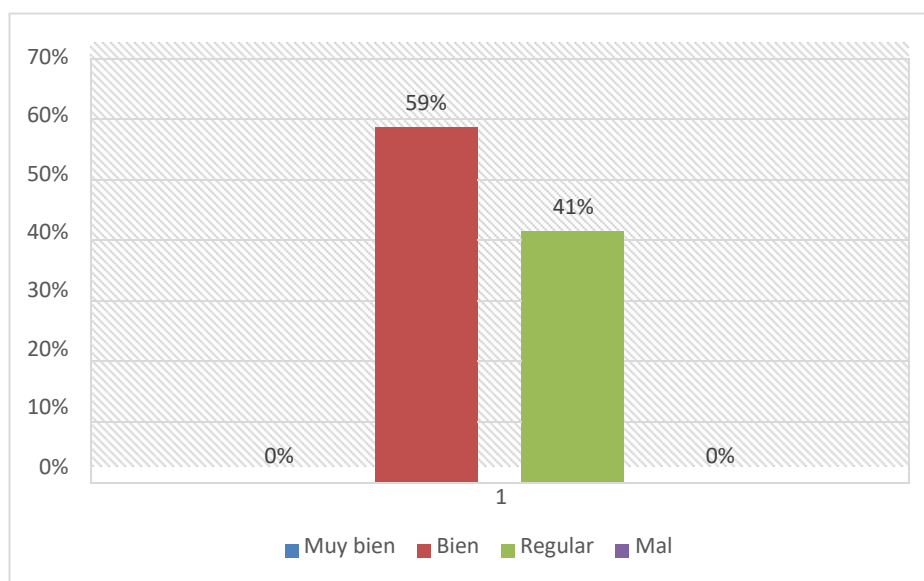


Ilustración 21

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 59% de docentes afirman que la participación en las actividades de la institución educativa es buena, y el 41% de docentes afirman que la participación en las actividades de la institución educativa es regular.

**Cuadro N°22:** Las relaciones humanas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	15	52%
c. <b>Regular</b>	14	48%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 22

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°22:** Las relaciones humanas.

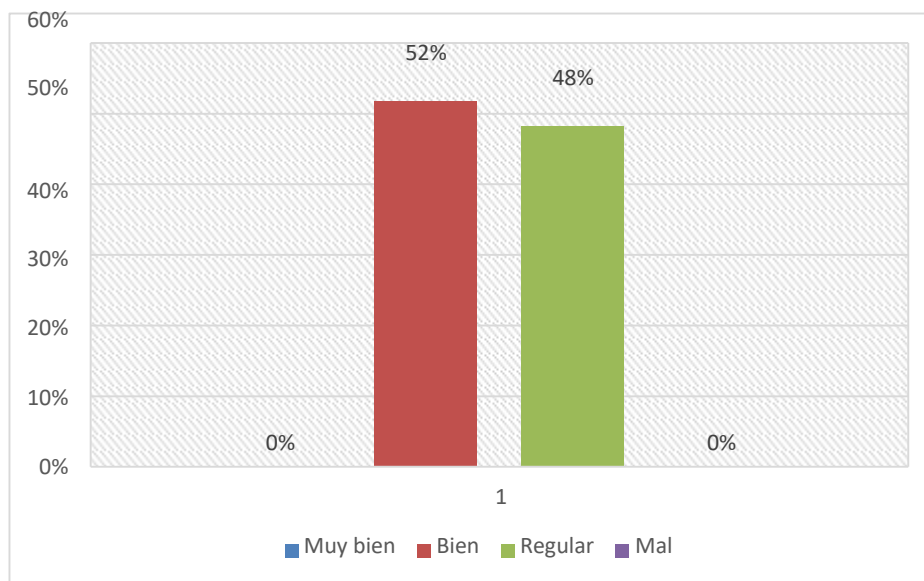


Ilustración 22

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 52% de docentes afirman que las relaciones humanas son buenas, y el 48% de docentes afirman que las relaciones humanas son regulares.

**Cuadro N°23:** Conflictos en la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	10	34%
c. Regular	19	66%
d. Mal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 23

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°23:** Conflictos en la institución educativa.

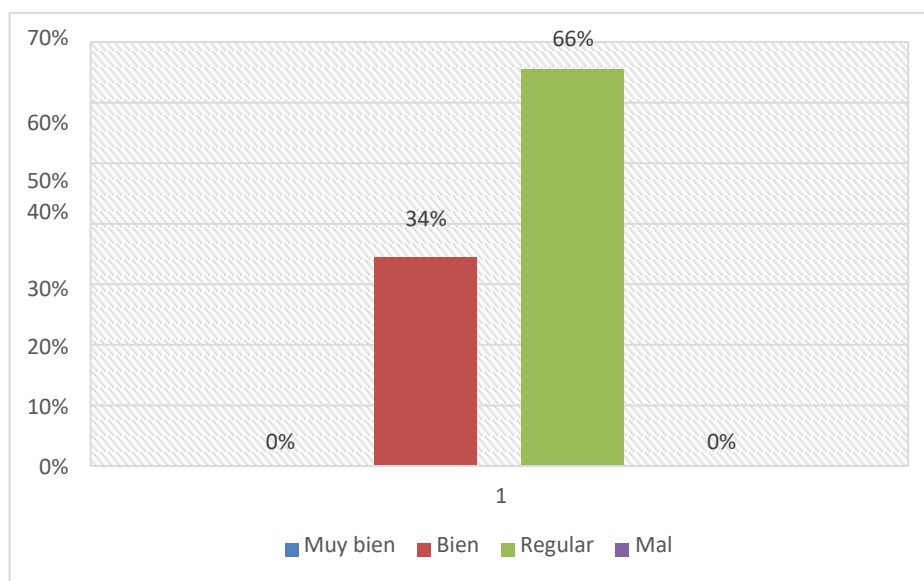


Ilustración 23

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 66% de docentes afirman que los conflictos en la institución educativa son regulares, y el 34% de docentes afirman que está bien los conflictos en la institución educativa.

**Cuadro N°24:** Los problemas que surgen se resuelven internamente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	16	55%
c. <b>Regular</b>	13	45%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 24

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°24:** Los problemas que surgen se resuelven internamente.

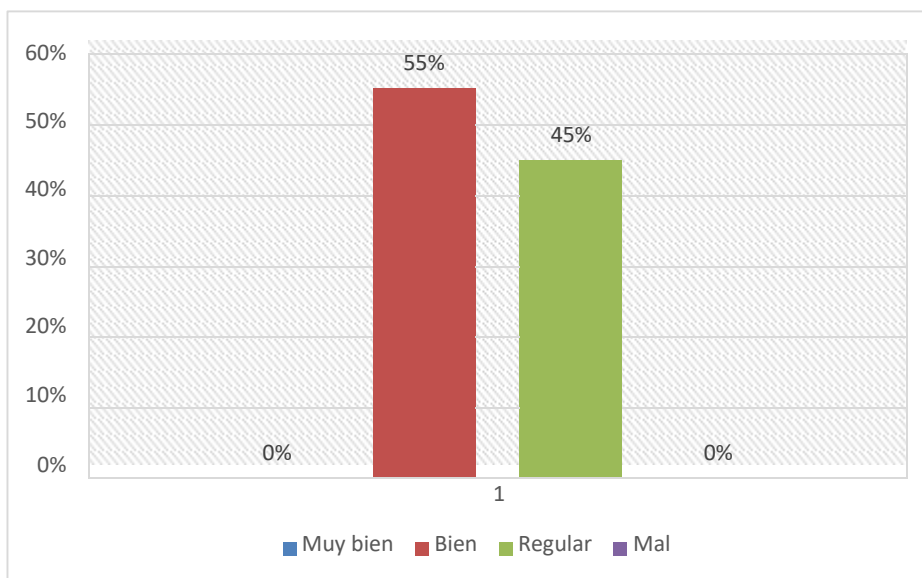


Ilustración 24

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 55% de los docentes afirman que muy bien los problemas que surgen se resuelven internamente, y el 45% de docentes afirman que en forma regular los problemas que surgen se resuelven internamente.

**Cuadro N°25:** Las autoridades hacen comentarios de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	12	41%
c. Regular	17	59%
d. Mal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 25

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°25:** Las autoridades hacen comentarios de la institución educativa.

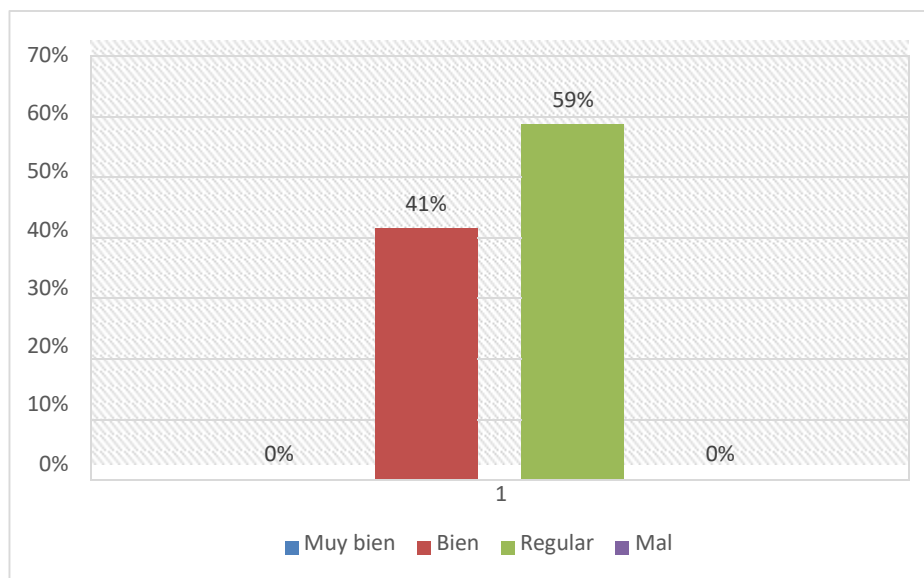


Ilustración 25

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 59% de docentes afirman que las autoridades hacen comentarios de la institución educativa en forma regular, y el 41% de docentes afirman que bien las autoridades hacen comentarios de la institución educativa.

**Cuadro N°26:** Los padres hacen comentarios de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	9	31%
c. Regular	20	69%
d. Mal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 26

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°26:** Los padres hacen comentarios de la institución educativa.

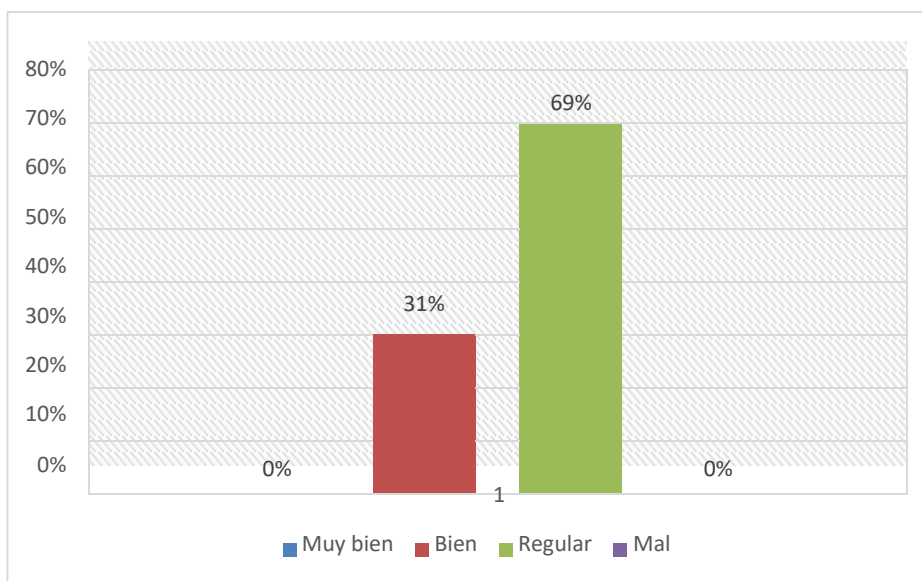


Ilustración 26

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*



**Interpretación.**- Se visualiza que el 69% de docentes afirman que en forma regular los padres de familia hacen comentarios de la institución educativa, y el 31% de docentes afirman que bien los padres de familia hacen comentarios de la institución educativa.

**Cuadro N°27:** Los alumnos hacen comentarios de la Institución Educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bien	0	0%
Bien	14	48%
Regular	15	52%
Mal	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 27

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°27:** Los alumnos hacen comentarios de la Institución Educativa.

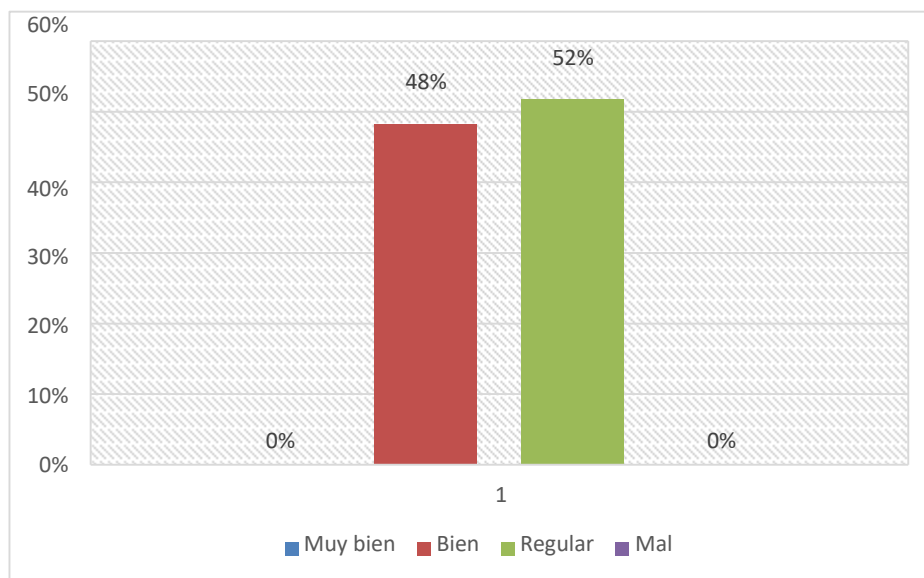


Ilustración 27

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 52% de docentes afirman que en forma regular los alumnos hacen comentarios de la institución educativa, y el 48% de docentes afirman que bien los alumnos hacen comentarios de la institución educativa.

**Cuadro N°28:** Las instituciones locales hacen comentarios de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	13	45%
c. <b>Regular</b>	16	55%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 28

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°28:** Las instituciones locales hacen comentarios de la institución educativa.

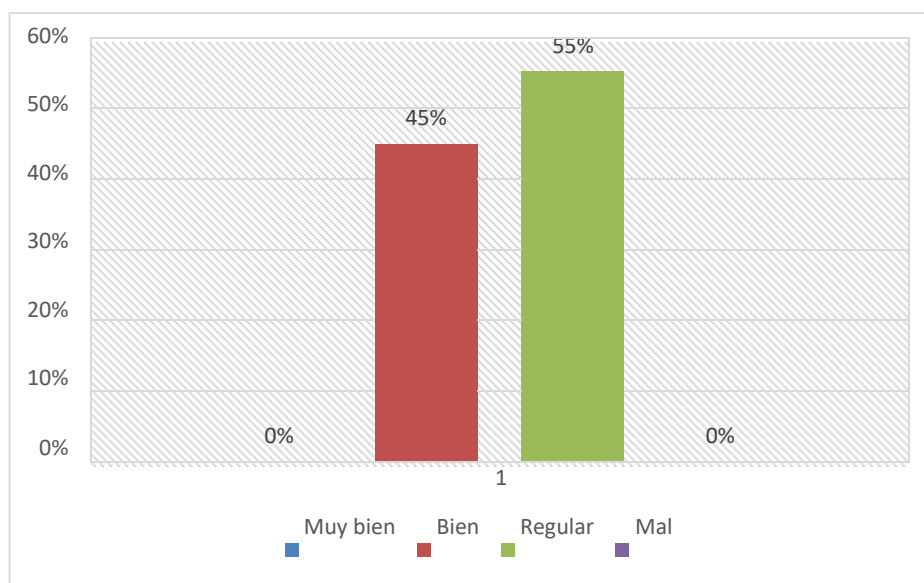


Ilustración 28

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 55% de docentes afirman que en forma regular las instituciones locales hacen comentarios de la institución educativa, y el 45% de docentes afirman que buenos comentarios hacen las instituciones locales de la institución educativa.

**Cuadro N°29:** La UGEL Piura hace buenos comentarios de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Muy bien</b>	0	0%
b. <b>Bien</b>	9	31%
c. <b>Regular</b>	20	69%
d. <b>Mal</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	29	100%

Tabla 29

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°29:** La UGEL Piura hace buenos comentarios de la institución educativa.

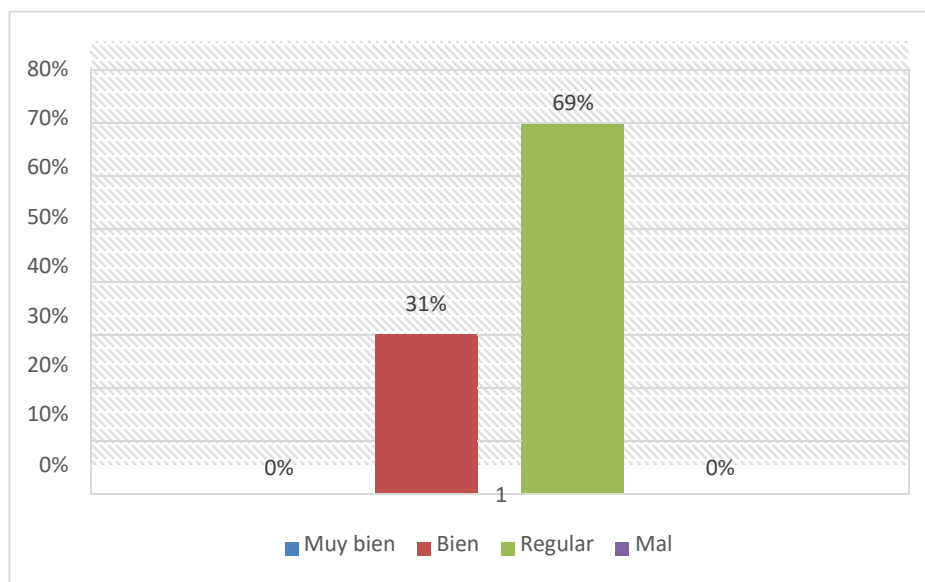


Ilustración 29

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.-** Se visualiza que el 69% de docentes afirman que en forma regular la UGEL Piura hace buenos comentarios de la institución educativa, y el 31% de docentes afirman que la UGEL Piura hace buenos comentarios de la Institución Educativa.

**Cuadro N°30:** Los profesores hacen buenos comentarios de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	14	48%
c. Regular	15	52%
d. Mal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Tabla 30

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Gráfico N°30:** Los profesores hacen buenos comentarios de la institución educativa.

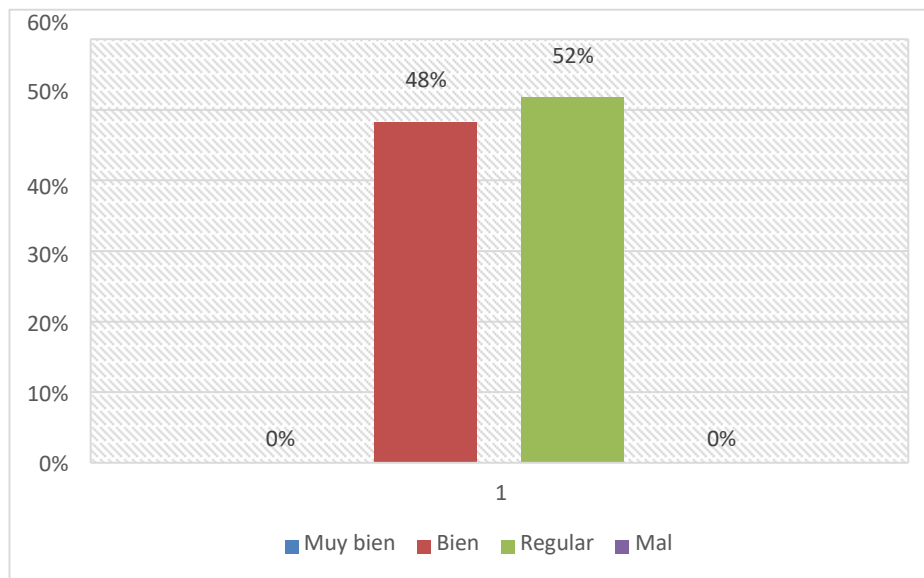


Ilustración 30

*Fuente: Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios*

**Interpretación.**- Se visualiza que el 52% de docentes afirman que en forma regular hacen buenos comentarios de la institución educativa, y el 48% de docentes afirman que bien hacen buenos comentarios de la institución educativa.

## **8. Análisis y Discusión**

### **8.1.- Análisis**

#### **8.1.1.- Encuesta a los docentes de la dos variables: VI: Clima Institucional y VD: Servicio Educativo.**

1. Con respecto a la pregunta N° 4, que se les formula a los docentes, sobre las condiciones de los servicios higiénicos el 48% responde que regular, y el 38% responde que mal, y solo el 14% que bien, a esta pregunta se le ubica en la variable dependiente, servicio educativo, podemos decir que es de suma preocupación, que este servicio no es de calidad, ya que la presentación de la infraestructura de una institución educativa son los baños, y que prestan un servicio regular, la calidad de servicio es deficiente.
2. La pregunta N° 5, el docente responde, acerca de la infraestructura de la institución educativa, el 55% es regular y el 45%, la infraestructura, está mal, si se le está ubicando como servicio educativo, es preocupante para la comunidad del Caserío Potrerillo, del Distrito de las Lomas – Piura, y para toda la comunidad educativa, falta gestión del Director, para mejorar la infraestructura, y pueda dar un buen servicio educativo, como mejorar aulas y servicio higiénicos.
3. La pregunta N° 8, sobre material didáctico que se les planteo a los docentes, el 76%, que es regular, y el 24%, que el material didáctico en malas condiciones, la estadística es preocupante para la comunidad educativo, docentes y alumnos, el material didáctico ayuda al desarrollo

en clase en el proceso enseñanza – aprendizaje, y un material regular y en mal estado retrasa la parte procedimental de las acciones educativas.

4. La pregunta N° 9, con respecto al aula de innovación pedagógica, los docentes responden, el 59%, es regular, el 14% que está mal, y el 27% que está bien, si la mayoría de docentes contesta, que el aula está regular, es preocupación, porque un aula de innovación pedagógica, tiene que estar en óptimas condiciones que sea favorable para el docente y sus alumnos.
5. Con respecto a la pregunta N° 11, el docente responde, que el 48% de las computadoras se encuentran en forma regular, y el 52%, se encuentra bien, lo óptimo sería que el 100% de las computadoras estén al servicio de los docentes y estudiantes.
6. La pregunta N° 13 con respecto al equipo multimedia los docentes responden, el 52%, el equipo es regular, el 14% que se encuentran malogrados, y el 24% que están bien, los equipos multimedia, deben encontrarse en óptimas condiciones, porque ayudan a docentes y alumnos en el proceso enseñanza – aprendizaje.
7. Con respecto a las preguntas N° 16, 17, 18, 19, y 20, sobre la evaluación del nivel de aprendizaje, de varias áreas como: comunicación, matemática, ciencia y ambiente, personal social, y otras áreas, de acuerdo a la estadística los docentes responden por las áreas mencionadas, que la evaluación es regular, en su mayoría, y bien en la minoría, esto es preocupante, y es el resultado, de las preguntas anteriormente analizadas como en el numeral : 1,2,3, 4, 5, y 6, es decir que la infraestructura, material didáctico, sala de computo, y docentes no responden constructivamente en el proceso enseñanza – aprendizaje.

8. En la pregunta N° 21, sobre el nivel de aprendizaje de los alumnos la estadística demuestra que el 62%, es regular, y el 38%, que está bien, esto preocupa porque el nivel de aprendizaje no debe ser regular, sino que debe lograrse que la mayoría de los estudiantes el nivel de aprendizaje bien, o muy bien.
9. La pregunta N° 30, los resultados de acuerdo a la estadística es negativa, la pregunta dice: armonía entre el Director, docentes, alumnos y padres de familia, el 41%, es regular, el 34%, bien, y el 25% muy bien, en realidad, si existe un distanciamiento entre la comunidad educativa, y padres de familia, esto da como resultado que el clima institucional está quebrado ¿, en otras palabras es negativo y como resultado los más perjudicados son los alumnos de la institución educativa, en el proceso enseñanza – aprendizaje.

## **8.2.- Discusión de los resultados**

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

Con respecto a la primera variable: Clima Institucional, podemos decir, que en la institución educativa, está quebrada, la comunidad educativa, y los padres de familia, están distanciados, en otras palabras el clima laboral es negativo, y esto se refleja en el proceso enseñanza – aprendizaje, en los alumnos en sus evaluaciones de las diversas áreas que es regular, y muy poco bien o muy bien con respecto a las alternativas de las preguntas, según los resultados de encuesta, como lo refleja la parte estadística que son negativos.

Con respecto a la tesis presentada por Gamarra Ramírez, Helen. A (2014), en su tesis titulada: “Percepción de directivos, docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en la institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas” Lima – Perú. Si hacemos la comparación de los resultados entre la institución educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre” Caserío

Potrerillo, Distrito de Las Lomas – 2017, podemos afirmar, que la primera tesis si existe una buena relación en el clima institucional, y los resultados manifiestan la confianza entre directivos y docentes, estas percepciones en gran medida tiene que ver con las condiciones adecuadas y práctica cotidiana de valores para interrelacionarse, entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad, el trato amable, estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo de docentes, teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución, en ese sentido podríamos decir entonces, que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo esta una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral en la organización.

Mientras que la institución educativa N°15117 del Caserío Potrerillo del Distrito de Las Lomas – Piura, el clima laboral, es negativo, la estadística arroja que la gran mayoría de docentes que contestan sobre clima laboral de las varias preguntas, la alternativa regular: bien o muy bien, es preocupante estos resultados, cuando en las zonas rurales las instituciones educativas, deben ser más unidas para el logro de los objetivos propuestos, sobre todo en el proceso enseñanza – aprendizaje, en beneficio de los alumnos (as).

### **8.2.2.- Servicio Educativo.**

Con respecto a la segunda variable dependiente: servicio educativo de la institución educativa N°15117 del Caserío Potrerillo, Distrito de las Lomas – 2017, de acuerdo a la estadística, refleja que es regular en su mayoría en servicio educativo, y muy poco las alternativas de las encuestas: bien o muy bien, con respecto a la infraestructura, es regular, esto significa que las aulas, donde se albergan diariamente los alumnos, es deficiente, el material educativo es regular y no bien, en otras palabras es deficiente como ayuda en el proceso enseñanza – aprendizaje, las computadoras prestan un servicio



regular y no eficiente, es decir en otras palabras que muchas de ellas no están al servicio de los estudiantes, el cañón multimedia presta servicio en forma regular, es decir preocupante, porque este servicio es importante para las exposiciones orales – visuales de sus trabajos de investigación.

Si todas las preguntas con respecto al servicio educativo son deficientes, como lo demuestra la encuesta y la estadística que todos los servicios son regulares, y no bien o muy bien, esto se refleja en forma negativa en el proceso enseñanza – aprendizaje, por este motivo que al evaluar el nivel cognitivo, procedimental y actitudinal es negativo, en las diversas áreas de las disciplinas de los cursos. Toda la comunidad educativa, debe hacer un análisis FODA, para ver las fortalezas y debilidades de la respecto a lo externo, y de esta forma en el menor plazo superar estas deficiencias en beneficio de los estudiantes.

Debe de fomentarse el trabajo en equipo, así como actividades extra-curriculares que mejoren la integración, la comunicación y compañerismo entre docentes, directivos, alumnos (as), y padres de familia para superar esta deficiencia y mejorar la calidad educativa.

## **9.- Conclusiones y Recomendaciones**

### **9.1.- Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos, apoyados por el marco teórico, y tomando en cuenta los objetivos secundarios, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo al primer objetivo específico, determinan el nivel del clima institucional en las siguientes dimensiones:

- Cultura institucional, los resultados de la estadística nos demuestra que es regular, en otras palabras, es deficiente y como perjudicados directamente son los estudiantes, en el proceso enseñanza – aprendizaje.
  - Los estilos de comunicación, es regular o deficiente, al no existir una comunicación entre la comunidad educativa, y los padres de familia podemos decir que esto también perjudica las relaciones interpersonales, personal directivo, docentes y siempre en perjuicio de los estudiantes y la mala imagen de la institución educativa.
  - Manejo y solución de conflictos, no existe un liderazgo de parte de los directivos, para dar una solución a los conflictos internos entre los docentes, el distanciamiento entre ellos reflejando la mal imagen para los alumnos, los padres de familia, y la comunidad del Caserío Potrerillo del Distrito de Las Lomas.
2. Con respecto al segundo objetivo específico, podemos llegar a las conclusiones:
- Metas educativas, es regular o deficientes porque debido a la inestabilidad en calidad educativa, los padres de familia de otros Caseríos cercanos a la institución educativa, han retirado a sus hijos a otras instituciones educativas, y otros han optado por no enviarlos a la escuela, y que se dediquen a las labores agrícolas o pastoreo, y de esta forma es negativa las metas educativas.
  - Infraestructura y equipamiento, es regular o deficiente y no bien o muy bien, esto se refleja en forma negativa en el proceso enseñanza – aprendizaje, los docentes y alumnos, sus actividades o tareas diarias, por mucho esfuerzo que se haga los resultados serán negativos.

- El éxito académico y grado de aceptación institucional, la estadística refleja que es regular, y no bien, que éxito académico puede ver en la institución educativa, si cuando se evalúa a los estudiantes en las diversas áreas o disciplinas, es regular, depende que no hay motivación por mayor esfuerzo académico, docentes, alumnos, y padres de familia, cuando trabajan unidos estos tres elementos es un éxito.
- 3. Para determinar estadísticamente el grado de correlación entre el clima institucional y el servicio educativo que brinda la institución y el servicio educativo que brinda la institución educativa, es regular, y es lamentable este resultado, porque los perjudicados directos son los estudiantes.

Sin embargo, es necesario destacar la existencia de descontento de algunos docentes respecto a la percepción del clima institucional y servicio educativo, se requiere un mejor ambiente de trabajo, y una adecuada intervención de manejo de desacuerdos y conflictos. Además, se percibe la existencia de grupos de profesionales con diferentes obstáculos para desarrollar las diferentes tareas programadas.

## **9.2.- Recomendaciones**

1. Se recomienda a la plana jerárquica, que trabajen junto con todos los docentes un análisis FODA, para conocer cuáles son las fortalezas, y debilidades internas de la institución educativa, y cuáles son las oportunidades y amenazas externas y dar solución al clima institucional y calidad de servicio. De esta forma se puede superar esta crisis, y que cada miembro de la comunidad educativa tome conciencia, y que cumpla con el rol que le compete.
2. Para superar el servicio educativo, la plana jerárquica, y los docentes tienen que ser proactivos, poder de gestión ante las autoridades de la UGEL, Gobierno local o distrital de Las Lomas, trabajo en equipo, con

los padres de familia, y de esta forma mejorar, la infraestructura, material educativo, poner en óptimas condiciones la sala de cómputo, el cañón multimedia, todo se puede lograr, con esfuerzo de todos y esto va en beneficio de los estudiantes en el proceso enseñanza – aprendizaje.

3. Si se puede lograr la correlación positiva Clima Institucional y el Servicio Educativo, cuando las autoridades de la Institución Educativa y docentes demuestren a la comunidad, el cambio actitudinal, cognitivo, y las acciones de trabajo permanente en beneficio de los estudiantes y el pronto cambio que se note sobre el Clima Institucional, y Servicio Educativo.

## **10.- Referencias bibliográficas**

Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la Organización*. Caracas-Venezuela. Editorial: Los Andes.

Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima- Perú. Editorial: Cultura.

Albañil, O. (2015). *El clima laboral y la Participación en la Institución Educativa “Enrique López Albújar” de Piura*. Tesis de La Universidad de Piura – Perú.

Aguado, M. (2012). *Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Tesis de La Universidad San Ignacio De Loyola. Lima – Perú.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México. Editorial: Pearson. S.A.

- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México. Editorial: Limusa.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima del trabajo en las organizaciones*. México. Editorial: Trillas.
- Castrillón, M. (2005). *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad de Los Andes. Disponible en: [http://www. Castrillón. Climaorg. Cl/ documento/ es. PDF](http://www.Castrillon.Climaorg.Cl/documento/es.PDF) (Consultado: 28 de Octubre 2017).
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid – España. Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México. Editorial: Thompson.
- Cubides, F. (2015). *Clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “Francisco Secada Vignetta” de Iquitos*. Tesis de La Universidad Científica del Perú. Facultad de Educación y Humanidades.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*. México. Editorial: Me Graw Hill.

- Domínguez, F. (1996). *Manual de organización de Instituciones Educativas*. Madrid. Editorial: Escuela Española.
- Fernández, E. (2005). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Tesis de la Universidad Autónoma de México.
- Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima – Perú. Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gamarra, R. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Galván, L. (2006). *Cultura de calidad en organizaciones que aprenden*. Lima – Perú. Universidad de Ciencias Aplicadas.
- García, V. y Medina, R. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá – Colombia. Grupo Quinde Centenario.
- Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa*. Madrid – España. Editorial: Paidós.
- Gómez, L. (2001). *El clima organizacional y liderazgo en la gestión educativa*. Tesis de la UNIFE.
- Gonzales, P. (2006). *Influencia de la acción gerencial del Director de Educación Básica en la participación docente*. Tesis de la Universidad Central en Venezuela.

- Hernández, M. (2006). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. México D.F. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial: Interamericana.
- Litwin, S. y Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México. Editorial:  
Fondo de Cultura Económica.
- López, D. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la escuela militar de chorrillos*. Tesis de La Universidad de Piura. Lima – Perú.
- Martínez, A. (2001). *El liderazgo en el proceso del Centro Educativo y el clima institucional*. Tesis de la Universidad San Martín de Porres.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención*. Bogotá. Universidad del Rosario.
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 – Callao*”. Tesis de La Universidad San Ignacio De Loyola. Facultad de Educación. Lima – Perú.
- Ostroft, L. (1993). *La organización educativa*. Madrid. Editorial: Ibérica.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional*. Lima- Perú. Editorial: Athamor.

Pérez, H. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*. Tesis de La Universidad San Ignacio De Loyola.

Quispe, V. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Tesis de La Universidad Nacional “José María Arguedas” Andahuaylas – Perú.



# 11.- ANEXOS

**ANEXO N° 01**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA**

TÍTULO: INFLUENCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDA EL NIVEL SECUNDARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°15117 “VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE” CASERIO POTRERILLO, DISTRITO DE LAS LOMAS - 2017

PROBLEMA	HIPÓTESIS	VARIABLES	OBJETIVOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la influencia del Clima Institucional en el servicio educativo, de la Educación Secundaria de la Institución Educativa N°15117, “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017?..</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>¿Cómo la percepción de los docentes, personal administrativo, y de servicio educativo, existe un grado de correlación entre el clima institucional y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N°</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe un grado de correlación entre las variables clima institucional y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N° 15117 “ Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>Según la percepción de los docentes, personal administrativo y de servicio educativo existe un grado de correlación positiva entre las variables clima institucional, y el servicio educativo que brinda la institución</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>X<sup>1</sup>: Clima Institucional.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>X<sup>2</sup><sup>1</sup>: Servicio Educativo.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la influencia del Clima Institucional en el Servicio Educativo que brinda en el nivel secundaria de la Institución Educativa N°15117 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar el nivel de clima institucional en las siguientes dimensiones: cultura institucional, estilos de comunicación, relaciones interpersonales, manejo y solución de conflictos del</p>

<p>15117, “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017?</p>	<p>educativa N°15117 “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.</p>		<p>nivel secundario de la Institución Educativa N°15117 “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.</p>
<p>¿Cómo la percepción de los estudiantes, existe un grado de correlación entre el clima Institucional, y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N°15117, “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017?</p>	<p>Según la percepción de los estudiantes, existe un grado de correlación positiva entre las variables clima institucional, y el servicio educativo que brinda la Institución Educativa N°15117 “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.</p>		<p>Determinar el nivel que alcanza el servicio educativo que brinda en las siguientes dimensiones: metas educativas, infraestructura y equipamiento, éxito académico y grado de aceptación institucional del nivel secundario de la institución educativa N°15117 “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.</p>
<p>¿Cómo el Clima Institucional, influye en la mejor apreciación de la comunidad educativa, del nivel secundario de la Institución Educativa N°15117 “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de las Lomas – Piura 2017?</p>	<p>El Clima Institucional, influye en la mejor apreciación de la comunidad, del nivel secundario de la Institución Educativa N°15117 “V́ctor Raúl Haya de la Torre”, Caserío Potrerillo, Distrito de Las Lomas – Piura 2017.</p>		<p>Determinar estadísticamente el grado de correlación entre el clima institucional y el servicio educativo que brinda la institución.</p>

**ANEXO N° 02**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA**

**TITULO: INFLUENCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDA EL NIVEL SECUNDARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°15117 “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE”, CASERÍO POTRERILLO, DISTRITO DE LAS LOMAS – PIURA 2017.**

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD
<p><b>TIPO</b></p> <p>Es una investigación Descriptivo Correlacional pues se trata de además de describir las características de las variables, establecer la probable relación entre dos variables: Clima Institucional, y Servicio Educativo (Hernández, 2010).</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Toma en cuenta los procedimientos o estrategias de la investigación se utilizó un diseño no experimental – correlacional causal, que de acuerdo a</p>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>Conformada por el 100% de los beneficiarios directo estudio: Personal docente, personal administrativo, personal de servicio, y estudiantes. Se distribuye de la siguiente manera.</p> <p>Docentes: 23</p> <p>Administrativo. 4</p> <p>Servicio: 2</p> <p>Alumnos: 233</p> <p>Fuente: Matrícula año 2017</p>	<p>Cuestionario de preguntas Formulario previamente estructurado y formalizado que sirvió para recoger información de la variable independiente, en este caso Clima Institucional y de la variable dependiente sobre Servicio Educativo.</p>	<p><b>CRITERIOS DE VALIDEZ</b></p> <p>El instrumento de campo que es el cuestionario de preguntas aplicamos a los docentes, personal administrativos y personal de servicio, tiene una validez porque la finalidad es recoger información de las dos variables, V.I: Clima Institucional y la V.D: Servicio Educativo.</p> <p><b>CRITERIOS DE CONFIABILIDAD</b></p> <p>La encuesta aplicada a los docentes, personal administrativos, y personal de servicio, ha sido tamizada por juicio de expertos, por profesionales de mucha experiencia</p>

<p>Hernández, Fernández y Baptista (2010) en este diseño se describen relaciones entre dos o más variable en un momento determinado. Gráficamente se expresa de la siguiente manera:</p> <p>X1-----X2</p> <p>X1: Representa a la variable Clima Institucional.</p> <p>X2: Representa a la variable Servicio Educativo.</p>	<p>MUESTRA</p> <p>Tomando en cuenta las unidades de análisis:  Docentes 23 – 100%</p> <p>Administrativo:  4 – 100%.</p> <p>P. Servicio: 2 – 100%</p>		<p>como Magister en Educación, especialistas de la UGEL. para la variable independiente, Clima Institucional variable dependiente, Servicio Educativo.</p>
--	--	--	--



**UNIVERSIDAD  
SAN PEDRO**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS**

**Estimado docentes:**

Me dirijo a Ustedes, a fin de solicitarle su apoyo respondiendo con sinceridad el presente cuestionario el mismo que tiene por finalidad obtener información sobre, Clima Institucional, y su correlación Servicio Educativo.

Agradeciendo por anticipado el apoyo que me brinda.

**INDICACIONES: Lee detenidamente cada pregunta y marque con una (X), la respuesta que considera correcta.**

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA			
		MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	1. ¿Cómo se encuentra el ambiente de la dirección?				
	2. ¿Las aulas donde laboras están implementadas?				
	3. ¿Cómo se encuentran las aulas de clase?				
	4. ¿En qué condiciones se encuentran los servicios higiénicos?				
	5. ¿En qué términos generales cree que se encuentra la infraestructura de la I.E?				
	6. ¿Cómo se encuentra el mobiliario destinado a los estudiantes?				
	7. ¿Cómo se encuentra el mobiliario destinado a los profesores?				
	8. ¿En qué condiciones se encuentra el material didáctico?				
	9. ¿En qué condiciones se encuentra el Aula de innovación pedagógica?				
	10. ¿En qué condiciones se encuentran las pizarras?				
	11. ¿En qué situación se encuentran las computadoras?				

	12. ¿En qué situación se encuentran la impresora?				
	13. ¿En qué situación se encuentran el equipo multimedia?				
	14. ¿En qué situación se encuentran el televisor?				
	15. ¿En qué condiciones se encuentra el equipo DVD?				
<b>ÉXITO ACADÉMICO</b>	16. ¿Cómo evalúa el nivel de aprendizaje de los alumnos en el área de comunicación?				
	17. ¿Cómo evalúa el nivel de rendimiento en el área de matemática?				
	18. ¿Cómo evalúa el nivel de aprendizaje en Ciencia y Ambiente?				
	19. ¿Cómo evalúa el nivel de aprendizaje en el área de Personal Social?				
	20. ¿Cómo evalúa el nivel de aprendizaje en otras áreas?				
	21. ¿En términos generales como aprecia el nivel de aprendizaje de sus alumnos?				
	22. ¿Cómo evalúa la asistencia del alumnado a clases?				
	23. ¿Cómo evalúa la participación del estudiante en clase?				
	24. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de sus tareas por los estudiantes?				
	25. ¿Cuál es el nivel de logro de las capacidades del área?				
	26. ¿Cuál es el nivel de logro de los conocimientos del área?				
	27. ¿Cuál es el nivel de logro de las actitudes del área?				
<b>REPUTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	28. ¿La institución educativa está bien organizada?				
	29. ¿Todos trabajan en bien de la I.E?				
	30. ¿Existe armonía entre el director, docentes, alumnos y padres de familia?				
	31. ¿Todos participan de las actividades de la I.E?				
	32. ¿Se observa buenas relaciones humanas?				
	33. ¿Existe conflictos en la I.E?				
	34. ¿Los problemas que surgen se resuelven internamente?				
	35. ¿Las autoridades hacen buenos comentarios de la I.E?				
	36. ¿Los padres hacen buenos comentarios de la I.E?				
	37. ¿Los alumnos hacen buenos comentarios de la I.E?				
	38. ¿Las instituciones locales hacen buenos comentarios de la I.E?				
	39. ¿La UGEL Piura hace buenos comentarios de la I.E?				
	40. ¿Los profesores hacen buenos comentarios de la I.E?				
	41. ¿Los egresados hacen buenos comentarios de la I.E?				
	42. ¿La comunidad hace buenos comentarios de la I.E?				

