



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA DE**  
**LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 70268**  
**PAJANA SAN ISIDRO YUNGUYO, 2017.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS**  
**GLOBALES**

**AUTOR:**

Bach. Oha Romero Agustina Antonia

**LIMA – PERÚ**

**2018**

**ASESOR DE TESIS**

.....  
Mg. DENIS CHRISTIAN OVALLE PAULINO

**JURADO EXAMINADOR**

---

DR. TAM WONG FERNANDO LUIS  
**PRESIDENTE**

---

MG. AGUIRRE VILLEGAS GUILLERMO DANIEL  
**SECRETARIO**

---

MG. ARCE GUEVARA ERNESTO  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A mi padre Tiburcio quien me motivó a seguir adelante.

A la memoria de mi querida mamita Juana a quien recordaré por siempre.

A mi esposo Lucio, a mis hijos José, Jorge y Ana por su comprensión, paciencia, cariño, estímulo y apoyo constante.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Privada Telesup y al asesor de tesis Ing. Christian Ovalle Paulino.

Al Lic. Artemio Antonio Alave Alberto y docentes de la I.E.P. n° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo

Al Lic. Octavio Villegas Lazo y a todos quienes de alguna manera han contribuido en la realización del presente trabajo.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Agustina Antonia Oha Romero identificada con DNI 01208565, Bachiller de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Escuela Profesional de Administración, Finanzas y Negocios Globales.

Declaro bajo juramento que todos los datos e información presentada son auténticos y veraces.

En ese sentido, la presente declaración jurada se efectúa para mi tesis titulado: Clima organizacional y gestión educativa de la institución educativa primaria N°70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

En señal de conformidad, firmo la presente declaración jurada.

Puno, 11 de enero de 2018.

---

**Agustina Antonia Oha Romero**

**DNI 01208565**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito describir el Clima Organizacional y Gestión Educativa según la perspectiva de los docentes en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro de Yunguyo. De acuerdo a este propósito es importante mencionar que el concepto de clima organizacional ha sido empleado en el campo de la administración, la psicología y las ciencias que estudian los grupos humanos; coadyuvando en esta investigación a comprender lo importante que es para la calidad de gestión educativa hacia el éxito, y hacia la excelencia para la institución educativa. El tipo de investigación que se empleó es descriptivo-correlacional; se realizó a través de un enfoque metodológico cuantitativo, asimismo, se aplicó el diseño No Experimental y para la recolección de datos se elaboró un cuestionario de tipo cerrado para medir la variable Clima Organizacional y la variable Gestión Educativa, que se aplicó a 30 docentes. El instrumento cumplió con las cualidades de validez y confiabilidad. También, en el estudio se planteó la hipótesis de investigación: El Clima Organizacional se relaciona en la Gestión Educativa significativamente en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro de Yunguyo en el año 2017. Finalmente, los resultados de la investigación permitieron obtener referencias que podrían ser utilizadas como aporte al estudio del clima organizacional y la gestión educativa mejorando la calidad educativa y el desarrollo de la gestión institucional.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Gestión Educativa y Calidad Educativa.

## ABSTRACT

The present investigation had as intention described the climate organizational and the educational management according to the perspective of the teachers in the Educational Primary Institution N. ° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo. In agreement to this intention it is important to mention that the concept of climate organizational has been an employee in the field of the administration, The psychology and the sciences that study the human groups; contributing in this investigation to understanding the important thing that is for the quality of educational management towards the success, and towards the excellence for the educational institution. The type of investigation to which it used is descriptive - correlational; it was realized across a methodological quantitative approach, likewise, the design was applied Not experimental and for the compilation of information a questionnaire of type was elaborated closed to measure variable Climate Organizational and the Variable of Educational Management, which was applied to 30 teachers. The instrument expired with the qualities of validity and reliability. Also, in the study the hypothesis of investigation appeared: The climate organizational is related in the educational management significantly the Educational Primary Institution n. ° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo in the year 2017. Finally, the results of the investigation allowed obtaining references that might be used as contribution to the study of the climate organizational and the educational management improving the educational quality and the development of the institutional management.

**Key words:** Climate Organizational, Educational Management and Educational Quality.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| ASESOR DE TESIS .....                                      | ii   |
| JURADO EXAMINADOR.....                                     | iii  |
| DEDICATORIA.....   | iv   |
| AGRADECIMIENTOS .....                                      | v    |
| DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....                         | vi   |
| RESUMEN .....  | vii  |
| ABSTRACT .....   | viii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                                 | ix   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                     | xii  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                    | xiv  |
| INTRODUCCIÓN .....   | xvi  |
| CAPITULO I .....   | 18   |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....                          | 18   |
| 1.1 Planteamiento del problema.....                        | 18   |
| 1.2 Formulación del Problema .....                         | 20   |
| 1.2.1 Problema General.....                                | 20   |
| 1.2.2 Problemas específicos.....                           | 20   |
| 1.3 Justificación y aportes del estudio.....               | 20   |
| 1.4 Objetivos de la Investigación.....                     | 22   |
| 1.4.1 Objetivo general.....                                | 22   |
| 1.4.2 Objetivos específicos.....                           | 22   |
| CAPITULO II .....  | 23   |
| II. MARCO TEÓRICO .....                                    | 23   |
| 2.1 Antecedentes de la investigación .....                 | 23   |
| 2.1.1 Antecedentes nacionales.....                         | 23   |
| 2.1.2 Antecedentes internacionales.....                    | 24   |
| 2.2 Bases teóricas de las variables .....                  | 25   |
| 2.2.1 Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert..... | 25   |
| 2.2.2 Teoría del comportamiento organizacional.....        | 25   |
| 2.2.3 Teoría de las relaciones humanas.....                | 26   |
| 2.2.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....       | 27   |

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| 2.2.5              | Clima Organizacional.....                                       | 27 |
| 2.2.6              | Enfoques del Clima Organizacional.....                          | 28 |
| 2.2.7              | Dimensiones del Clima Organizacional .....                      | 29 |
| 2.2.8              | Características del clima organizacional.....                   | 31 |
| 2.2.9              | Efectos del clima organizacional.....                           | 32 |
| 2.2.10             | Tipos de Climas Organizacionales .....                          | 33 |
| 2.2.11             | Instrumentos de diagnóstico de Clima Organizacional.....        | 34 |
| 2.2.12             | Escalas del Clima Organizacional. ....                          | 35 |
| 2.2.13             | Importancia del Clima Organizacional en la Administración ..... | 37 |
| 2.2.14             | Gestión. ....   | 38 |
| 2.2.15             | Gestión Educativa.....  | 39 |
| 2.2.16             | Enfoques sobre Gestión .....                                    | 40 |
| 2.2.17             | Componentes de la Gestión Educativa.....                        | 41 |
| 2.2.18             | Criterios de una buena Gestión Educativa. ....                  | 43 |
| 2.2.19             | Gestión Educativa Estratégica.....                              | 45 |
| 2.3                | Definición de términos básicos.....                             | 48 |
| CAPITULO III ..... |   | 50 |
| III.               | MARCO METODOLÓGICO.....   | 50 |
| 3.1.               | Hipótesis de la investigación. ....                             | 50 |
| 3.1.1.             | Hipótesis general.....  | 50 |
| 3.1.2.             | Hipótesis específicas .....                                     | 50 |
| 3.2.               | Variables de estudio.....                                       | 50 |
| 3.2.1.             | Definición conceptual.....                                      | 50 |
| 3.3.               | Tipo y nivel de investigación .....                             | 54 |
| 3.4.               | Diseño de investigación .....                                   | 54 |
| 3.5.               | Población y muestra de estudio .....                            | 54 |
| 3.5.1.             | Población.....  | 54 |
| 3.5.2.             | Muestra.....  | 55 |
| 3.6.               | Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....            | 55 |
| 3.6.1.             | Técnicas de recolección de datos.....                           | 55 |
| 3.6.2.             | Instrumentos de recolección de datos .....                      | 56 |
| 3.7.               | Métodos de análisis de datos.....                               | 57 |
| 3.8.               | Aspectos deontológicos .....                                    | 57 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPITULO IV .....   | 58  |
| IV. RESULTADOS .....                                      | 58  |
| 4.1. Presentación de los resultados descriptivos .....    | 58  |
| 4.2. Contrastación de la Hipótesis .....                  | 88  |
| V. DISCUSIÓN.....   | 89  |
| 5.1. Análisis de discusión de resultados .....            | 89  |
| VI. CONCLUSIONES.....                                     | 91  |
| 6.1. Conclusiones.....                                    | 91  |
| VII. RECOMENDACIONES .....                                | 93  |
| 7.1. Recomendaciones .....                                | 93  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                          | 95  |
| ANEXOS .....  | 97  |
| ANEXO 01. Matriz de consistencia .....                    | 97  |
| ANEXO 02. Matriz de operacionalización de variables ..... | 99  |
| ANEXO 03: Instrumentos .....                              | 101 |
| ANEXO 04: Validación del instrumento.....                 | 104 |
| ANEXO 05. Matriz de datos .....                           | 108 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Matriz de la operacionalización de las variables .....  | 52 |
| <b>Tabla 2.</b> Validación de expertos .....  | 57 |
| <b>Tabla 3.</b> ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo?<br>.....                                       | 58 |
| <b>Tabla 4.</b> ¿Disfruta trabajar en esta institución? .....   | 59 |
| <b>Tabla 5.</b> ¿En su institución interactúa adecuadamente? .....  | 60 |
| <b>Tabla 6.</b> ¿En este trabajo te sientes realizado profesionalmente?.....  | 61 |
| <b>Tabla 7.</b> ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas? .....   | 62 |
| <b>Tabla 8.</b> ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas? .....   | 63 |
| <b>Tabla 9.</b> ¿La normatividad vigente facilita su desempeño? .....   | 64 |
| <b>Tabla 10.</b> ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente<br>definidas? .....                                    | 65 |
| <b>Tabla 11.</b> ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas? .....  | 66 |
| <b>Tabla 12.</b> ¿Puedo opinar para mejorar los procedimientos? .....   | 67 |
| <b>Tabla 13.</b> ¿Las condiciones de trabajo son buenas? .....  | 68 |
| <b>Tabla 14.</b> ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo<br>de sus actividades? .....                      | 69 |
| <b>Tabla 15.</b> ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente? .....  | 70 |
| <b>Tabla 16.</b> ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir<br>experiencias pedagógicas? .....                         | 71 |
| <b>Tabla 17.</b> ¿Los programas de capacitación son para todos?.....  | 72 |
| <b>Tabla 18.</b> ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas? .....  | 73 |
| <b>Tabla 19.</b> ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita? .....   | 74 |
| <b>Tabla 20.</b> ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos<br>personales? .....                            | 75 |
| <b>Tabla 21.</b> ¿El director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI? ....  | 76 |
| <b>Tabla 22.</b> ¿En su institución el director planifica las actividades pedagógicas? ..   | 77 |
| <b>Tabla 23.</b> ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los<br>objetivos? .....                          | 78 |
| <b>Tabla 24.</b> ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos,<br>estrategias y mecanismos de operación del PEI? ..... | 79 |
| <b>Tabla 25.</b> ¿Considera importante su trabajo en esta Institución? .....  | 80 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 26.</b> ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo? .....    | 81 |
| <b>Tabla 27.</b> ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha? .....                          | 82 |
| <b>Tabla 28.</b> ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?.....           | 83 |
| <b>Tabla 29.</b> ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución? .....     | 84 |
| <b>Tabla 30.</b> ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico? .....       | 85 |
| <b>Tabla 31.</b> ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas?..... | 86 |
| <b>Tabla 32.</b> ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?.....                  | 87 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo? .....                                       | 58 |
| <b>Figura 2.</b> ¿Disfruta trabajar en esta institución? .....  | 59 |
| <b>Figura 3.</b> ¿En su institución interactúa adecuadamente? .....   | 60 |
| <b>Figura 4.</b> ¿En este trabajo te sientes realizado profesionalmente? .....  | 61 |
| <b>Figura 5.</b> ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas? .....  | 62 |
| <b>Figura 6.</b> ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas? ....   | 63 |
| <b>Figura 7.</b> ¿La normatividad vigente facilita su desempeño? .....  | 64 |
| <b>Figura 8.</b> ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas? .....                                     | 65 |
| <b>Figura 9.</b> ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas? .....  | 66 |
| <b>Figura 10.</b> ¿Puedo opinar para mejorar los procedimientos? .....  | 67 |
| <b>Figura 11.</b> ¿Las condiciones de trabajo son buenas? .....   | 68 |
| <b>Figura 12.</b> ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades? .....                      | 69 |
| <b>Figura 13.</b> ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente? .....   | 70 |
| <b>Figura 14.</b> ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas? .....                         | 71 |
| <b>Figura 15.</b> ¿Los programas de capacitación son para todos? .....  | 72 |
| <b>Figura 16.</b> ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas? .....   | 73 |
| <b>Figura 17.</b> ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita? .....  | 74 |
| <b>Figura 18.</b> ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales? .....                            | 75 |
| <b>Figura 19.</b> ¿El Director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI? ..   | 76 |
| <b>Figura 20.</b> ¿En su institución el director planifica las actividades pedagógicas? ..  | 77 |
| <b>Figura 21.</b> ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos? .....                          | 78 |
| <b>Figura 22.</b> ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI? ..... | 79 |
| <b>Figura 23.</b> ¿Considera importante su trabajo en esta Institución? .....   | 80 |
| <b>Figura 24.</b> ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo? .....                           | 81 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 25.</b> ¿Los proyectos de innovación de la institución en marcha? .....                                | 82 |
| <b>Figura 26.</b> ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?.....           | 83 |
| <b>Figura 27.</b> ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución? .....     | 84 |
| <b>Figura 28.</b> ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico? .....       | 85 |
| <b>Figura 29.</b> ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas?..... | 86 |
| <b>Figura 30.</b> ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?.....                  | 87 |

## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional enfoca la base de la organización y la Gestión Educativa, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura organizacional, relaciones profesionales entre personal que labora en la institución, identidad institucional, administración y sistema de retroalimentación adecuados.

En relación al clima organizacional y de acuerdo con James (1996:9), una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes”, en el caso del presente estudio, va permitir conocer el estado de la institución en cuanto a sus aspectos organizacionales, como estructura, recompensa, relaciones, identidad y dimensiones del clima organizacional.

Y se puede ver que en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017; el clima organizacional en las relaciones laborales e interpersonales se encuentran satisfactorias, permitiendo lograr compromisos en innovación pedagógica, adaptación a la nueva gestión educativa; consintiendo hacer posible lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose en procesos administrativos institucionales adecuados y resultados óptimos, pues la práctica del personal que labora es con responsabilidad, por lo tanto se pretende hacer un análisis de las particularidades en que opera la organización institucional educativa.

Asimismo, se considerará de gran ayuda la información que provendrá de este estudio, la finalidad de este trabajo es efectuar una investigación innovadora, con el propósito de conocer la realidad para que se le dé una adecuada aplicación para seguir optimizando el clima organizacional y la Gestión Educativa; conducido por la dirección y compartido con todos los integrantes de la institución educativa sobre la base de un alto grado de integración y compromiso.



Finalmente, la descripción sobre el Clima Organizacional permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de la organización como por ejemplo las condiciones en que se está implementando la Gestión Educativa

## **CAPITULO I**

### **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

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

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan, ello con la finalidad de lograr una calidad óptima en la gestión educativa que redunde en el proceso enseñanza – aprendizaje de mejor calidad.

El Clima Organizacional educativo se compone de factores psicosociales, de política interna y externa a nivel de gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal y grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social.

La adecuada gestión administrativa y pedagógica es importante para que la organización educativa enfrente una realidad competitiva cambiante del momento actual. Ante esta realidad un adecuado funcionamiento directivo conlleva a que el trabajador, profesional o empleado conviva en un ambiente armonioso, generando mejores desempeños laborales.

Analizando la situación anterior, se observa que la gestión administrativa y pedagógica está directamente relacionada con el clima organizacional de los responsables de cada órgano de la sede administrativa, sus habilidades, conocimiento y competencias que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy.

El presente proyecto de investigación se realizó en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017, ya que en ella se evidencian cambios importantes con respecto al Clima Organizacional siendo uno de los grandes factores que está influyendo en la Gestión Educativa; por lo que es muy necesario investigar el por qué y cómo se están dando los procesos de cambio, para así dar algunas evidencias de optimización y mejora en la actitud de todo el personal que labora en esta institución educativa.

Identificando y definiendo esta situación, vemos que está directamente relacionado con el clima organizacional el adecuado desarrollo administrativo y pedagógico del proceso educativo.

Las adecuadas políticas del Clima Organizacional que se relacionan adecuadamente en la institución deben ser analizadas y aprovechadas para una máxima optimización por otras organizaciones institucionales en la Gestión Educativa; para lograr altos niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la organización estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente satisfactorio, elevando el rendimiento laboral y educando.

Siendo lo administrativo y lo pedagógico uno de los soportes de la transformación educativa. Entonces el Clima Organizacional, se convierte en un aspecto trascendental, puesto que el éxito de la organización institucional va depender en gran medida de ella. Ya que este se implica positivamente en el logro de los objetivos de la organización. De esta manera el Clima Organizacional se está convirtiendo en un factor estratégico de todas las demás áreas en la organización institucional.

Numerosos problemas en las instituciones educativas tienen su origen en el Clima Organizacional donde una comunicación adecuada conduce a la Gestión Educativa. Esto se evidenciará a la hora de poner solución a los problemas. Y se puede optar por ir resolviendo conflictos o bien por abordar la problemática desde una perspectiva global, estableciendo una estrategia de mejora basada en fundamentos consistentes.

En consecuencia, el rendimiento, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la institución educativa quienes logran resultados óptimos que serán importantes para analizar e investigar. Esto debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos anteriores y todo lo que representa en el desempeño y la gestión de la organización institucional que está logrando con las expectativas esperadas.

Finalmente, cabe señalar que una adecuada Gestión Educativa depende básicamente de un adecuado clima organizacional, sumando a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, para lo cual se tiene que contar

con personal idóneos, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar el rol asignado. Asimismo, la adecuada Gestión Educativa, permitirá la realización de las actividades administrativas y pedagógicas en el logro de los objetivos de la organización, e intenta optimizar aún más. Por lo que se formula la significativa pregunta de investigación:

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo es la relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?
- b) ¿Cómo se relaciona la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?
- c) ¿Cómo se relaciona positivamente el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?
- d) ¿Cómo se relaciona negativamente el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?

## **1.3 Justificación y aportes del estudio**

Este estudio investiga la existencia de una relación entre Clima Organizacional y la Gestión Educativa, ya que se conceptualiza como clima organizacional a un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se relaciona con sus miembros y su entorno.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teoría y conceptos relacionados al Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo; desde la esfera de la administración y la pedagogía. Este conocimiento proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en

las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

El análisis del clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la Institución Educativa. Además, la investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en esta organización como en otras organizaciones que ofrezcan el mismo servicio. Se justifica el estudio para después diseñar estrategias que irán a solventar una situación directamente en el ámbito de la Gestión Educativa, representándose a través del beneficio obtenido por la Institución y el personal que en ella labora.

Por otra parte, el presente trabajo de investigación logra relevancia por su aporte metodológico, puesto que se ha aplicado el instrumento que mide el Clima Organizacional y la Gestión Educativa que se sostiene en la tesis. Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos empleados en la investigación por validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

A la luz de los conceptos de Clima Organizacional y Gestión Educativa es posible definir la calidad de educación desde distintas perspectivas epistemológicas y distintas dimensiones analíticas y prácticas. De hecho, en el sector educativo existe preocupación con la calidad de los aspectos políticos y culturales de la acción educativa, así como la calidad de los procesos, procedimientos y métodos educativos.

Asimismo, en el sistema educativo existe preocupación con la calidad de sus aspectos extrínsecos, relacionados con el entorno político y la economía, y con la calidad de los aspectos intrínsecos, referidos a la identidad cultural y la acción pedagógica específica de las instituciones educativas. También hay preocupación con la calidad individual, que prioriza la subjetividad y la autonomía creadora de los participantes del sistema educativo y, con la calidad colectiva, que prioriza la equidad en la generación y distribución de los conocimientos socialmente válidos.

Finalmente, hay preocupación con la calidad de los distintos tipos de insumos, de procesos y de resultados de la acción educativa. Aunque

analíticamente distinguibles, puesto que las distintas perspectivas o dimensiones de calidad de educación no son excluyentes; al contrario, son perspectivas o dimensiones dialécticamente articuladas de un concepto comprensivo y superador de calidad de educación desde el punto de vista del Clima Organizacional y la Gestión Educativa.

Desde la visión administrativa pedagógica, se quiere conocer el clima organizacional de la institución educativa que servirá en la mejora de la Gestión Educativa para la formación holística de directores y docentes, orientándonos hacia las más altas competencias que favorezcan la misión y la visión organizacional.

#### **1.4 Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1 Objetivo general**

Establecer la relación del Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Conocer el Clima Organizacional en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.
- b) Conocer la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.
- c) Conocer la relación positiva entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.
- d) Conocer la relación negativa del Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

## CAPITULO II

### II. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Molocho Becerra, Nicanor (2010). En su tesis: “Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa UGEL n.º 01 – Lima Sur-2009”.

Desde la perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo – explicativo utilizando el Diseño Correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de Clima Organizacional y Gestión Educativa, a través de muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario.

Con la presente actividad se logró conocer los factores determinantes del Clima Institucional que influyen en la Gestión de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Local n.º 01 del cono sur Lima.

Soberón (2007). En su estudio descriptivo sobre “Clima Organizacional en instituciones educativas privadas de Lima” trabajó con cuatro instituciones del distrito de Breña y una muestra total de 156 docentes de nivel primario y secundario. Aplicó para su estudio un test de clima organizacional desde la perspectiva del docente. La investigación concluyó que no existe un buen Clima Organizacional en las escuelas en estudio, además que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, generando un servicio de limitada calidad.

Martínez (2001). En su tesis descriptiva-correlacional investigó el Liderazgo y el Clima Organizacional donde resalta la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotetiza, que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Aplicó para ambas variables, cuestionarios con indicadores precisos para Liderazgo y Clima Organizacional en 100 participantes del nivel secundario. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente: la importancia que tiene el Liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del Director.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Rivera (2000). Publicó un estudio sobre “Clima Organizacional y Reforma Educativa con docentes y directivos de colegios de Antofagasta”, con una muestra aproximada de 65 docentes y 150 estudiantes pertenecientes a los niveles de enseñanza básica y media, utilizando el test de Likert con el objetivo de describir el clima organizacional. Concluye que los elementos en el éxito de la implementación de la reforma educativa. Asimismo, indica la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas.

Corona (2006). Investigó la “Influencia de Liderazgo sobre el Clima Organizacional”, bajo un diseño correlacional, trabajó con 220 docentes, utilizando la escala de Liderazgo de Thompson y el cuestionario de Clima Organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el Liderazgo Autoritario generaba un Clima Organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el Liderazgo Democrático orientaba hacia un Clima Organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes.

Se encontró una alta correlación entre el Liderazgo Autoritario y el Clima Organizacional explotador ( $r = 0,76$ ), sin embargo existe una



correlación moderada entre el Liderazgo Democrático y el Clima Organizacional participativo ( $r = 0,51$ ).

## **2.2 Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1 Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert.**

En esta investigación hemos decidido trabajar con la teoría de Rensis Likert. Cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras.

En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. (Likert 1965:51). Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

### **2.2.2 Teoría del comportamiento organizacional**

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que la teoría del comportamiento humano se desprende mayormente de las acciones administrativas.

Entonces se considera que el comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los

individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

### **2.2.3 Teoría de las relaciones humanas**

Según Marín, J. (2009:65) “La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimiento, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción”.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

#### **2.2.3.1 Motivación humana**

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, puesto que crea un estado de tensión de necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, también crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograrlos objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento.
- Agresividad.
- Reacciones emocionales.
- Alineación y apatía.

#### **2.2.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles.

1. Fisiológicas: Físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: Seguridad y protección del daño físico y emocional.
3. Sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: Respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: Crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez lograda la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide. (Marín, J. 2009: 87)

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

#### **2.2.5 Clima Organizacional**

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está

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

“El Clima Organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones”. (Acero, 2007:79). Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

El Clima Psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captando las significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización.

“De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que se utiliza como elemento fundamental a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Goncalves, 2005: 54). Por lo tanto, el Clima Organizacional es producto de las percepciones y estas se encuentran matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

“El Clima Organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización” (Weinert, 1995:67).

Algunos autores consideran al Clima Organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influencias por variables psicosociales, labores y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

#### **2.2.6 Enfoques del Clima Organizacional**

Rodríguez (2004:56) menciona los diferentes enfoques catalogando desde su perspectiva el Clima Organizacional:

- a) Perspectiva objetiva o realista: El Clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.
- b) Perspectivas fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tiene los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que los ponía en las características de la organización.
- c) Perspectiva interaccionista: El clima consiste en las percepciones globales que se dan a nivel personal y que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Por lo tanto, se intenta reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.

### **2.2.7 Dimensiones del Clima Organizacional**

Goncalvez (1997) postula la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- a) Estructura.- Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) Responsabilidad (empowerment).- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c) Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) Desafío.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) Relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) Estándares.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) Conflictos.- Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y por ende no temen enfrentarse a los problemas y solucionarlos en el momento de que estos aparecieran.
- i) Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización, puesto que 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. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional 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.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

### **2.2.8 Características del clima organizacional**

Según Likert (1965:63) “El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar”:

- Se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta. Estas pueden ser externas o internas.
- Las características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima Organizacional, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que posiblemente se deben a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima

Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible de satisfacer la necesidad.

El Clima Organizacional es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

### **2.2.9 Efectos del clima organizacional**

El Clima Organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Según Likert (1965:68) “Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización”.

a) El análisis del Clima Organizacional:

- Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: Se considera el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: Se encuentra presente las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

b) Elementos del Clima Organizacional:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.



- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.
  - El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
  - Media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
  - Son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
  - Forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- c) La percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
  - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
  - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

### **2.2.10 Tipos de Climas Organizacionales**

A continuación, la propuesta de Likert (1965:87) sobre “dos grandes tipos de climas organizacionales”, son:

a) Clima de tipo Autoritario:

- El Clima Autoritario, sistema I, autoritario, explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- El sistema II, autoritario, paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de

los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

b) Clima de tipo Participativo:

- El Clima Participativo, sistema III, consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- El sistema IV, participación en grupo: Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

### **2.2.11 Instrumentos de diagnóstico de Clima Organizacional.**

A pesar de la complejidad del concepto Clima Organizacional es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados. Las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a la estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía.

El cuestionario de Likert (1965:91) considera las siguientes dimensiones:

- Estilo de autoridad: Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- Esquemas motivacionales: Métodos de motivación utilizados en la organización.

- Comunicaciones: Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- Procesos de influencia: Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- Procesos de toma de decisiones: Forma del proceso decisonal, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y distribución de las tareas decisonales y de ejecución.
- Procesos de planificación: Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se desearía.

#### **2.2.12 Escalas del Clima Organizacional.**

“En una organización podemos encontrar diversas escalas de Climas Organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Estas son las escalas del Clima Organizacional” (Litwin y Stinger, 1998: 40).

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros 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. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; se pone énfasis para que los problemas

salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede y no puede estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización. También cabe señalar que la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación 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.

### **2.2.13 Importancia del Clima Organizacional en la Administración**

La importancia de Clima Organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente se evidencia de manera global en las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (Gibson, J. 1996:34).

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe

ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de dónde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Según Gibson (1996). 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. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional 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.

Un buen Clima Organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

#### **2.2.14 Gestión.**

##### **Algunas definiciones según Gallegos (2004:14):**

- “Significa conducción u orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo”.
- “Es el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que deben ofrecer quienes tienen la función de administración”.

- “Hacer las cosas bien”.
- “Es el ejercicio y el resultado de la administración”.

Estos conceptos presentan dos rasgos característicos: la gestión armoniza medios (recursos, procesos, actividades) y fines (objetivos o propósitos a alcanzar); lo cual hace que se constituya en una actividad fundamental de naturaleza cualitativa y medible, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado. Por eso, en toda gestión, las diversas acciones que en ella se despliegan “responden a un conjunto de ideas, objetivos, criterios, intenciones, intereses, etc. Pueden ser manifiestos o implícitos, coherentes o contradictorios, simples o complejos, articulados o desarticulados, pero no pueden dejar de existir”. (Deuris, 1999:13)

### **2.2.15 Gestión Educativa**

Se define como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar. La incorporación de la gestión al campo educativo ha sido determinante, ya que afianza la organización en instituciones complejas donde no se puede extrapolar la lógica y el sentido de una empresa ni se puede gestionar como tal. Esto no obvia desconocer la presencia y uso de las doctrinas de la calidad total, excelencia, reingeniería, etc., cuyos mecanismos están orientados a optimizar la gestión, que ocurre cuando el poder de decisión sobre lo que es realmente relevante en el campo pedagógico y administrativo se instala en las entidades educativas, como eje esencial.

La Gestión Educativa es definida en términos formales como el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo, necesarios para lograr los objetivos educativos, previamente contemplados.

La Gestión Educativa comprende aspectos teóricos como:

- \* Gestión estratégica. - Para identificar potencialidades que caracterizan un proceso.
- \* Gestión operativa. - Conjunto de actividades que deben ejecutarse en el presente, para materializar los objetivos del futuro.
- \* Gestión del proceso educativo. - Referente a las actividades de elaboración de programas y del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- \* Gestión administrativa. - Acciones para movilizar recursos orientados a la consecución de los objetivos de la institución.

- \* Gestión de recursos. - De conducción de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo, como medios para lograr objetivos.
- \* Gestión pedagógica. - Acciones y procesos curriculares de planificación, desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación curricular.
- \* Gestión institucional. - Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, para cumplir los planes estratégicos.
- \* Gestión de proyectos. - Conjunto de tareas con un principio y un fin determinado.
- \* Gestión de la capacitación. - Conjunto de mecanismos técnicos que se realiza con el propósito de posibilitar la capacitación de sus trabajadores.
- \* Gestión del conocimiento. - Conjunto de procesos que dirigen el análisis, disseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor. Como argumentó Rodríguez-Gomez (2015) La gestión del conocimiento es esencial en la mejora de las organizaciones educativas.

La gestión educativa incide sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados, promoviendo acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto hacia el estado cualitativo que caracteriza a las organizaciones educativas de excelencia. Por eso mejorar las organizaciones escolares y obtener los resultados esperados es un asunto complejo, que resiste cualquier solución simplista, pues se requiere establecer estrategias definidas que abran la gestión educativa a la participación amplia y democrática de la sociedad, para promover consensos generales, como respuestas eficientes a los requerimientos del entorno a fin de desarrollar una nueva concepción de la gestión de los sistemas educativos, donde no solo se tome en cuenta lo estrictamente pedagógico, sino también lo social y cultural, cuyo avance promueve instituciones educativas flexibles, autónomas, democráticas, en búsqueda de la calidad y equidad.

#### **2.2.16 Enfoques sobre Gestión**

Se denomina enfoque a la forma de entender, analizar o estudiar algún hecho o fenómeno social. Los enfoques sobre la gestión, aparecen como respuestas a las necesidades surgidas de las complejidades alcanzadas por las instituciones



educativas. A nivel de nuestra realidad (Gallegos, 2004) se pueden considerar los siguientes:

Enfoque burocrático.- Llamado también tradicional, enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo y sus instituciones, guiándose primordialmente por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos. Así, ha convertido a la legalidad en una meta en sí misma, en detrimento del principio de eficacia individual, que es relegado a un segundo plano.

Enfoque sistémico.- Permite identificar la educación y la gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de propósitos definidos, teniendo en el clima organizacional un mecanismo de crecimiento.

Enfoque gerencial.- Se caracteriza porque amplía, actualiza e innova los aspectos técnico-prácticos inherentes a las funciones de planificación, organización, dirección y control, que constituyen las funciones básicas para conducir una organización educativa y obtener óptimos resultados.

A los anteriores enfoques habría que agregar (Alvarado, 2012):

Enfoque conductista.- Surge en respuesta al enfoque mecanicista de la teoría administrativa clásica. Pretende dar respuesta a una serie de inquietudes que, hasta la tercera década del siglo pasado, consideraban que el ser humano no era más que un simple recurso laboral.

Enfoque estratégico.- Surge motivado por los constantes cambios mundiales incesantes en todos los órdenes, sobre todo tecnológicos, sociales y laborales los cuales a su vez, como consecuencia de la globalización, han devenido en agresivos fenómenos competitivos entre instituciones y entre países.

Enfoque de la gestión del conocimiento o del Capital intelectual.- es la posesión de conocimientos y la experiencia aplicada (personales y organizacionales), la tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado.

### **2.2.17 Componentes de la Gestión Educativa**

Para que funcione dentro de las escuelas una nueva forma de Gestión Educativa, se requieren de muchos componentes o elementos, siendo los más característicos:

**A) Principios rectores de la Gestión Educativa.**- Son líneas directivas que orientan la práctica cotidiana en el área organizacional y la conducción institucional, en coherencia con el ideario y la propuesta pedagógica. Pueden ser:

- Principio de misión educativa.- Está referido a tener que privilegiar el aprendizaje de los estudiantes, pues la educación de ellos es el fin de la escuela.
- Principio de unidad.- Significa que la organización escolar, debe responder con un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y propósitos.
- Principio de competencia o especialización funcional.- Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona.
- Principio de la jerarquía o de autoridad.- Establece un orden escalonado que vincula los distintos órganos de una organización en el cual la dirección ejerce funciones garantizando la unidad de acción.
- Principio de coordinación.- Permite establecer niveles de coordinación ágil y oportuna, con la finalidad de obtener resultados del modo más eficiente y con la mejor economía de medios.
- Principio de liderazgo eficaz.- Los líderes de las organizaciones motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y a la realización de los objetivos institucionales.
- Principio de toma de decisiones estratégicas.- Es el centro de las funciones en el proceso administrativo, pues administrar es saber tomar decisiones y ponerlas en acción.
- Principio de planeación estratégica.- Es el proceso de seleccionar metas, determinar políticas y programas necesarios para lograr objetivos deseados por la organización.
- Principio de control eficaz.- Conlleva una evaluación permanente y asegurar la conducción de las tareas en función a lo planeado.

**B) Estructura organizativa.**- Es el conjunto de unidades administrativas ordenadas en forma racional y sistemática de manera que conforman un todo integral para evitar duplicidades, interferencias, conflictos de jerarquía y otros factores limitantes, que impiden tomar decisiones y participar colectivamente. Los instrumentos fundamentales que se expresan en la estructura son tres: el organigrama, el manual de funciones y el manual de procedimientos.

**C) Los procesos de gestión.**- Son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección, control y evaluación necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa. Los procesos de gestión a nivel de los Centros Educativos, se materializan en tres áreas básicas: institucional, pedagógica y administrativa, por lo tanto resultan ser los espacios para darles sentido a cada uno de los procesos, que se expresan con la puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional.

**D) Clima institucional.**- Es el ambiente generado en una institución educativa, a partir de las vivencias diarias de sus miembros, que afectan la vida orgánica. La acción simultánea del contexto, organización y gestión, así como la práctica de sus integrantes generan una atmósfera psicológica peculiar, lo cual influye en la mentalidad y conducta de todos ellos, implicando actitudes, valores, creencias y motivaciones, expresadas en las relaciones personales y profesionales, lo cual constituye una serie de comportamientos y modelos conductuales demostrados por los miembros de la organización.

#### **2.2.18 Criterios de una buena Gestión Educativa.**

Como la gestión es la acción que debe promover el logro de aprendizajes significativos de niños, adolescentes, jóvenes y adultos; lo cual, requiere de profesores competentes, padres colaboradores y alianzas estratégicas con la comunidad. Eso quiere decir que, la gestión no solamente debe centrarse en la planificación, el financiamiento, la administración de recursos humanos y materiales y, en la autoevaluación, sino también en lo referente al currículo, tutoría, espacios y medios educativos, así como en la práctica docente; en un marco donde la pedagogía es lo central.

Para ello, es indispensable el liderazgo del director del centro educativo, que promueva el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes y maestros. Un liderazgo con autoridad efectiva, solvencia moral y capacidad técnico profesional para crecer y mejorar. Y por supuesto, que fomente un clima institucional propicio para la formación integral del alumno. Por cierto, una gestión descentralizada, unitaria, eficiente y ética, además, debe caracterizarse por la humildad, el trabajo en equipo, la motivación, el optimismo, la iniciativa y la innovación para continuar avanzando hacia el éxito, que asegure el aprendizaje de calidad.

Desde luego, solo podemos hablar de una gestión institucional, administrativa y pedagógica de calidad si se encuentra enmarcado dentro de la ética. Los valores no solo los deben asumir y poner en práctica los estudiantes, sino también los directivos, maestros, padres de familia y demás actores educativos. No se puede pedir que los educandos sean por ejemplo, honestos, responsables, veraces, justos, respetuosos, puntuales y disciplinados, si es que los adultos y los padres en la escuela se comportan de manera opuesta.

Los siguientes criterios de calidad deben ser adoptados en todas las instancias de gestión del sistema educativo.

**A) Una gestión con visión:**

- \* Dispone de una visión clara de sus prioridades y estrategias.
- \* Da dirección a todas las decisiones y recursos en función de su visión.
- \* Desarrolla la capacidad de formular y ejecutar proyectos educativos de alto beneficio y con los recursos disponibles.
- \* Rinde cuentas con oportunidad y transparencia posibilitando una mayor asignación de recursos.

**B) Una gestión con enfoque intersectorial e intercultural:**

- \* Aprovecha eficientemente los recursos del entorno como resultado de un esfuerzo intersectorial concertado.
- \* Atiende y propicia la concertación con las diversas perspectivas socioculturales existentes en cada ámbito de operación.
- \* Ofrece un servicio educativo integral e intercultural, con probidad, vigilancia y sanción.
- \* Aprovecha la potencialidad de los sectores públicos y privados en la atención de la demanda.

**C) Una gestión ética y eficiente:**

- \* Promover criterios programáticos comunes así como la racionalización de funciones y procedimientos.
- \* Evalúa y monitorea los resultados de la educación con rendición pública de cuentas y participación ciudadana.
- \* No hace uso de los bienes y recursos públicos para fines particulares.
- \* Desarrolla procedimientos y sanciones prontas y efectivas para los actos de corrupción a cualquier escala.

- \* Se basa en un código de ética que toda la ciudadanía conoce.
- \* Fomenta una cultura de la calidad y de medición de la calidad.

### **2.2.19 Gestión Educativa Estratégica**

La Gestión Educativa Estratégica aplica el planeamiento estratégico a los procesos de gestión educativa. “Esta persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, es decir, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos educativos” (González, A. 2000: 75).

Según Gonzales, A. (2000) la gestión educativa estratégica se caracteriza por:

- La centralidad de lo pedagógico.
- Habilidades para tratar con lo complejo.
- El trabajo en equipo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- Asesoramiento y orientación profesional.
- Culturales organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
- Intervenciones sistémicas y estratégicas.

A continuación, analizaremos cada una de las características de la Gestión Educativa estratégica mencionadas, considerando el medio ambiente o contexto dinámico en el que se ubica la institución educativa, el cual alimenta constantemente a la gestión educativa estratégica con sus demandas.

- a) La centralidad en lo educativo, implica que los docentes deben comprender la problemática de la educación para el tratamiento de las unidades, promoviendo aprendizajes y alineando a los docentes en la respuesta a las demandas por la calidad de los aprendizajes.
- b) El desarrollo de habilidades para tratar lo complejo, se plantea como respuesta a la necesidad de contar con maestros más preparados y con mejores estrategias, con una filosofía integradora de la persona y con capacidades para promover aprendizaje activo y significativo, motivación, mejor comunicación y relaciones afectivas. Las

habilidades básicas, la definición de objetivos de aprendizaje; el diseño del plan de trabajo, la redacción de un programa de estudios, y la planeación didáctica de una unidad temática; planificar las sesiones; diseñar los instrumentos, las actividades y la evaluación de los aprendizajes; integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje.

- c) Trabajo en equipo donde se desarrolle la cultura colaborativa, como la expresión de la cultura escolar con una visión compartida de las concepciones, los principios educativos, con liderazgo y motivación para facilitar la comprensión, planificación, acción, y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- d) Apertura al aprendizaje y la innovación, construyendo una organización abierta al aprendizaje, con oportunidades para todos, capaz de investigar e innovar para el logro de metas fundamentando la necesidad de cambio.
- e) Asesoramiento y orientación profesional, estableciendo una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial como en el asesoramiento y orientación continúa.
- f) Cultura organizacional cohesionada por la visión de futuro, orientada por metas claras, visión de futuro. Enfrentando las situaciones problemáticas generando objetivos, consensos, emprendimientos y creatividad.
- g) Intervenciones sistémicas y estratégicas, supone elaborar la estrategia, la secuencia de actividades para lograr los objetivos que se plantean, contando con la planificación como herramienta y las capacidades para la intervención. También requiere del desarrollo de proyectos de innovación educativa para responder a las demandas y las oportunidades.

En la Gestión Educativa Estratégica se desarrolla la planificación y organización, la ejecución, la evaluación y monitoreo de la calidad de la educación.

#### 2.2.20 Gestión Educativa en la Escuela Pública

Cuevas, (2011), ha explicado los tipos de gestión de las instituciones educativas, a saber: Públicas de gestión directa; Públicas de gestión privada, y de Gestión privada. Nuestro trabajo tiene por objeto a una institución educativa primaria pública, por tanto nos abocaremos a este ámbito.

La gestión educativa en la escuela pública está referida al conjunto articulado de acciones con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional, instrumento de gestión cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional para el logro de los aprendizajes de calidad, que implica identificar la existencia de un aspecto estratégico y otro operativo; el primero, vinculado a los propósitos que se desea alcanzar, mientras lo operativo se relaciona con la ejecución de actividades mediante operaciones diseñadas para tal fin.

Con los diversos estamentos el director debe poner a prueba su capacidad como asesor, coordinador, integrador, organizador, mostrando el principio de autoridad, a base de su idoneidad y experiencia, lo cual conlleva a que debe conocer los tipos de individualidad del potencial humano a su cargo, así como saber identificar los problemas y situaciones ante las circunstancias que los provocan. Ser director conlleva labores de gestión, organización, evaluación y control, que deben compatibilizarse con las tareas de asesoramiento y apoyo al profesorado, la integración de todos los componentes de la comunidad educativa en un proyecto común de trabajo, la conducción de las tareas realizadas y la necesidad cada vez más urgente de proyectar hacia el exterior la imagen de una institución educativa que labora para conseguir eficacia y calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Directores y docentes que tienen atribuciones y capacidades para gestionar su propia escuela y su propio proyecto educativo, pueden transmitir lo que viven o practican; el ideal es que cada centro educativo sea responsable de la gestión, para convertir la escuela en la primera instancia administrativa y de ejecución del proceso educativo aplicando los siguientes principios:

- Gestión centrada en los alumnos.
- Jerarquía y autoridad claramente definidos.
- Determinación de quién y cómo se toman decisiones.

- Claridad en la definición de los canales de participación.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Coordinación fluida y oportuna.
- Transparencia y comunicación permanente.
- Control y evaluación eficaz.

Compartimos con Gallegos (2004:77) lo manifestado respecto a la gestión de la escuela pública: “El optimismo pedagógico nos lleva a sostener que la escuela pública, para que sea condición de cohesión e integración social tiene que ser más eficiente en la gestión, más pertinente en los contenidos, abierta a todos y comprometida con los procesos de transformación a favor de las grandes mayorías nacionales. Aunque la gestión de las escuelas no se agota en las escuelas mismas, es necesario implementar una gestión educativa pública superadora de los viejos esquemas de administración y organización, redefiniendo lo fundamental: sus competencias, que propicien el desarrollo de nuevas identidades institucionales. Las tareas específicas requieren de profesionales con permanentes capacidades de reflexión, creatividad, decisión y de acción que conduzcan a desarrollar una nueva concepción de la gestión en la escuela pública.”

### **2.3 Definición de términos básicos**

#### a) Clima Organizacional

Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

#### b) Gestión Educativa

Se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y;



como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con proyecto colectivo.

c) Motivación en la institución

Establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal en una Institución. Suelen ser muy exigentes consigo mismas y por eso demandan una alta calidad en el trabajo de los demás. (MCCLELLAND, 1993: 65).

d) Relaciones interpersonales

Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las instituciones. Las relaciones interpersonales en si no bastan para incrementar la productividad pero si pueden contribuir significativamente a ella. (LEAL, 1998:171).

e) Calidad de Gestión

Es un Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, y las responsabilidades y se llevan a cabo a través de la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.

f) Proceso de Calidad Educativa

Es la ejecución, el análisis y la valoración sobre los fenómenos educativos se debe partir de la definición operativa que en cada caso concreto en la institución (PEÑA, 2012: 7).

g) Eficacia Educativa

Es cuando una institución consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus miembros en mayor grado de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento educativo. Busca conocer qué capacidad tienen las escuelas para incidir en el desarrollo de los alumnos y, por otro lado, se debe conocer qué hace que una escuela sea eficaz (González, 2000: 87).

## CAPITULO III

### III. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Hipótesis de la investigación.

##### 3.1.1. Hipótesis general

El Clima Organizacional se relaciona apropiadamente en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El Clima Organizacional es aceptable según la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.
- b) La Gestión Educativa es adecuada en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.
- c) El Clima Organizacional se relaciona positivamente en alto porcentaje con la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.
- d) El Clima Organizacional se relaciona negativamente en bajo porcentaje en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

#### 3.2. Variables de estudio

##### 3.2.1. Definición conceptual

###### a) Clima Organizacional

Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y, que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal (Acero, 2007: 79).

###### b) Gestión Educativa

Es la función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos

internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y; como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con proyecto colectivo (Alvarado, 1998: 57).

**Tabla 1.** Matriz de la operacionalización de las variables

| VARIABLES  | DIMENSIONES   | INDICADORES   | ITEMS   | ESCALA DE MEDICIÓN            |
|--|---|---|---|-------------------------------|
| <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p><br><p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL:</b></p> | <p>1. Motivación en la Institución.</p><br><p>2. Relaciones interpersonales</p> | <p>- Comportamiento organizacional.</p><br><p>- Cumplimiento de normas</p><br><p>- Ambiente académico</p><br><p>- Relaciones sociales</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo?</li> <li>2. ¿Disfruta trabajar en esta institución?</li> <li>3. ¿En su institución interactúa adecuadamente?</li> <li>4. ¿En este trabajo se siente realizado profesionalmente?</li> <li>5. ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?</li> <li>6. ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?</li> <li>7. ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?</li> <li>8. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?</li> <li>9. ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?</li> <li>10. ¿Puede opinar para mejorar los procedimientos?</li> <li>11. ¿Las condiciones de trabajo son buenas?</li> <li>12. ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?</li> <li>13. ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?</li> <li>14. ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?</li> <li>15. ¿Los programas de capacitación son para todos?</li> </ol> | <p>Pregunta Cerrada SI NO</p> |

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>GESTIÓN EDUCATIVA</b></p> | <p>1. Proceso de Calidad Educativa.</p> <p>2. Eficacia en la Educación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión</li> <li>- Planificación Pedagógica</li> <li>- Iniciativa e innovación</li> <li>- Resultado de calidad.</li> </ul> | <p>16. ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas?</p> <p>17. ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita?</p> <p>18. ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?</p> <p>19. ¿El director de la institución lidera y orienta la concreción de PEI?</p> <p>20. ¿En su institución se planifica las actividades pedagógicas?</p> <p>21. ¿La estructura organizativa institucional es funcional para logro de los objetivos?</p> <p>22. ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI?</p> <p>23. ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?</p> <p>24. ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?</p> <p>25. ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha?</p> <p>26. ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?</p> <p>27. ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la institución?</p> <p>28. ¿Sus alumnos aprovecha su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?</p> <p>29. ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas?</p> <p>30. ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?</p> |  |
|---|---|---|---|--|

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.3. Tipo y nivel de investigación**

El tipo de investigación corresponde al descriptivo-correlacional que permitió conocer la incidencia de las modalidades, niveles, características y los perfiles de las personas o grupos en una o más variables en una población que se someta a un análisis (Hernández, 2010).

En cuanto al método de investigación se empleó el enfoque metodológico cuantitativo en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017. Esto como consecuencia de las teorías existentes sobre los factores que generan y sustentan la mejora; asimismo, se estableció contar con un control eficiente de las actividades de la Institución que muestre información fiable, para finalmente derivar los resultados de la investigación.

### **3.4. Diseño de investigación**

En el problema planteado se eligió el diseño No Experimental. Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) quienes lo definen como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se permite variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

Se define la población como la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidad de análisis de la población que integran este estudio y que debe cuantificarse. Se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito en la presente investigación.

La población del presente estudio se encuentra constituida por los docentes de Educación Primaria de la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

### **3.5.2. Muestra**

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014). En la investigación cuantitativa uno de los objetivos principales que se considera, es poder realizar inferencia estadística, esto es, poder generalizar para toda la población los resultados extraídos de una muestra.

La población estuvo comprendida por un bajo número de personas, lo cual se traduce en accesibilidad para recabar la información, no se estima la necesidad de realizar ninguna técnica de muestreo.

La muestra será la totalidad de la población de docentes de la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017;

Se tomará una muestra en la cual:  $M = O(x, y)$

Dónde:

M = Muestra del Estudio

O = Observación de la muestra del estudio

X = Información Gerencial.

Y = Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

## **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014). Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos para recoger información y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra o aplica a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables.

En el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta; que permitió requerir sus datos a un grupo de personas que están involucradas con el tema de estudio y que nos permitió acceder a la información desde la fuente primaria y directa. En la investigación se

aplicó un cuestionario de preguntas a los docentes de la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de la investigación que se utilizó es un cuestionario para la Medición de Clima Institucional de la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017. El cuestionario está conformado por 30 preguntas. Que se aplicó a todos los docentes de la Institución Educativa.

#### **3.6.2.1. Confiabilidad del instrumento**

El diseño del instrumento de investigación se procesó teniendo en consideración que es sobre una muestra No Probabilística, también llamadas muestras dirigidas, y que según Hernández Sampieri (2014) suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización; La estadística inferencial se basa en la teoría de la probabilidad, por lo que las pruebas estadísticas en muestras No Probabilísticas tienen un valor limitado a la muestra en sí, más no a la población. En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador que recolectan los datos. Por lo que se ha seleccionado individuos o casos “típicos” sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada, ya que se ha tomado toda la población de estudio.

El instrumento de investigación que se elaboró y aplicó es de tipo cerrado; ya que son preguntas dicotómicas que se le solicitó al encuestado que elija entre la respuesta SI o NO en una lista de opciones; eliminado los sesgos del entrevistador reduciendo la ambigüedad de las respuestas favoreciendo las comparaciones entre las respuestas. Dada la importancia del estudio, el cuestionario de preguntas cerradas en el proceso



de investigación permitió obtener información de primera mano que describe el problema objetivamente, demostrando la validez de la hipótesis.

#### 3.6.2.2. Validez del instrumento

**Tabla 2.** Validación de expertos

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| Dra. Grisi Bernardo Santiago | Experto metodóloga |
| Mg. Edmundo Barrantes Ríos   | Experto temático   |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.7. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se realizó en una matriz de datos, en una tabla, un gráfico o un cuadro informativo para verificar la confiabilidad de los resultados de la presente investigación a través de la media aritmética.

Se tabularon los datos recolectados del grupo de estudio durante la ejecución de la investigación, luego se procedió a presentar los datos en cuadros, gráficos, tabulados e interpretados y de igual manera se empleará la prueba de hipótesis para su respectiva investigación.

### 3.8. Aspectos deontológicos

Como profesional al servicio de la sociedad, existe en mí un compromiso honesto hacia mi país para certificar la autenticidad de los derechos de autora de la presente investigación.

La Gestión Educativa tiene una correspondencia inmediata con el clima organizacional de las Instituciones; por lo que la investigación permitió un estudio serio para cualificar la gestión administrativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

Por esta razón es que se observaron las normas éticas al realizar esta investigación No experimental bajo las directrices de las normas para su elaboración.

## CAPITULO IV

### IV. RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de los resultados descriptivos

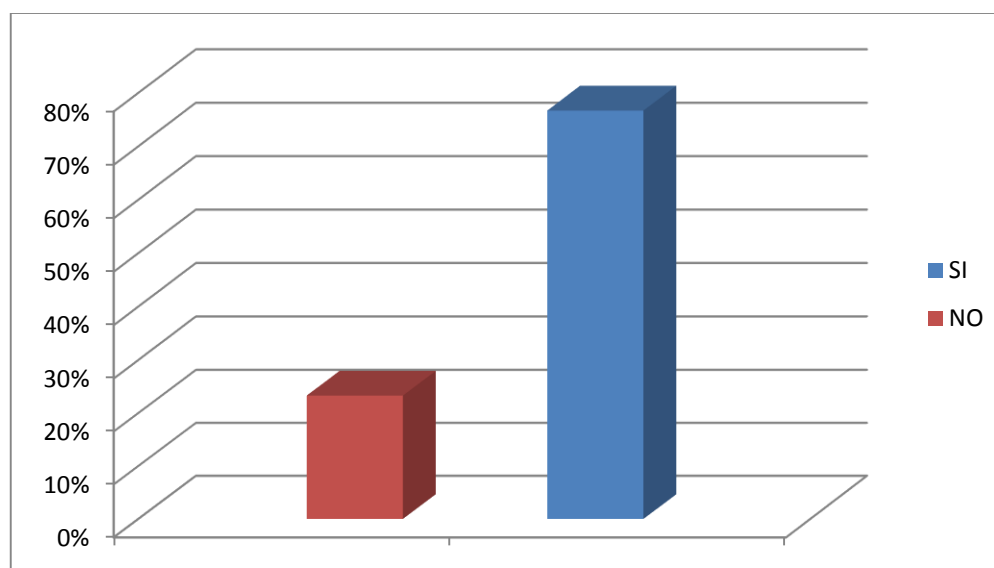
Los resultados se demuestran a continuación:

Pregunta 01: ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo?

**Tabla 3.** ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo?

| Escala/<br>conocimiento | Comportamiento organizacional |              |
|-------------------------|-------------------------------|--------------|
|                         | N i                           | PORCENTAJE % |
| SI                      | 23                            | 76.69        |
| NO                      | 7                             | 23.31        |
| TOTAL                   | 30                            | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 1.** ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo?

**Fuente:** Elaboración propia

Descripción:

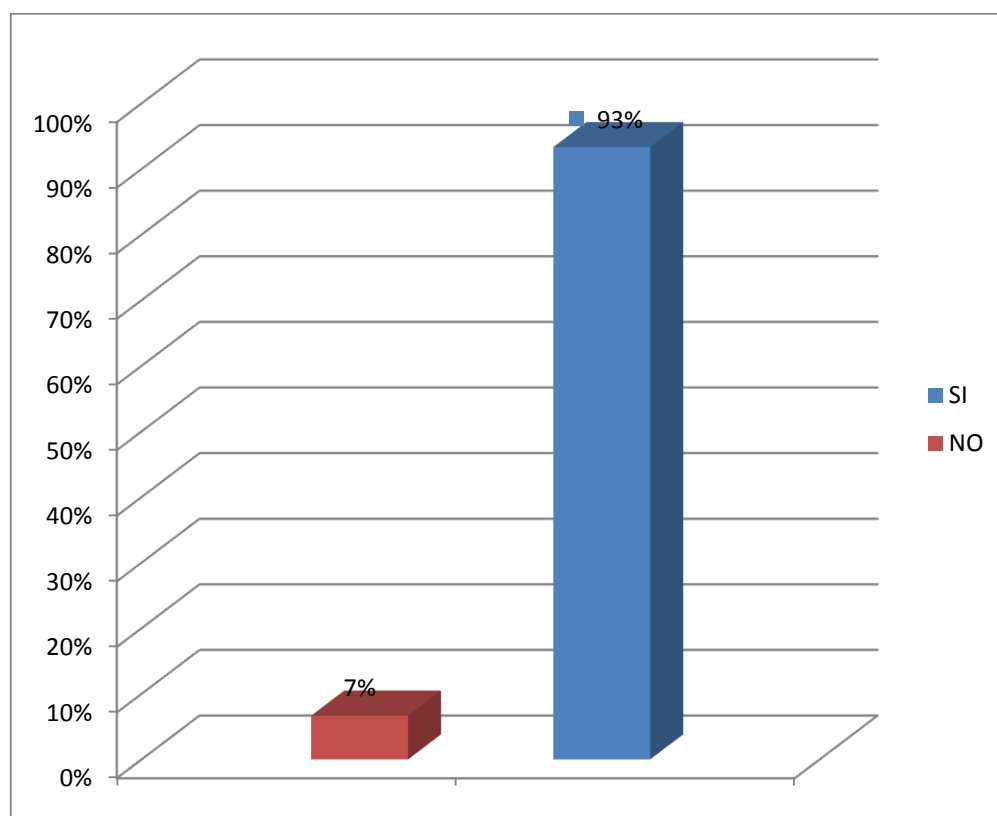
De la tabla 03, el 76.69% de los entrevistados indicaron que la institución les otorga los medios suficientes para realizar su trabajo, mientras que el 23.31% indicaron que No otorga los medios suficientes.

Pregunta 02: ¿Disfruta trabajar en esta institución?

**Tabla 4.** ¿Disfruta trabajar en esta institución?

| Escala/<br>conocimiento | Comportamiento organizacional |              |
|-------------------------|-------------------------------|--------------|
|                         | N i                           | PORCENTAJE % |
| SI                      | 28                            | 93.33        |
| NO                      | 2                             | 6.67         |
| TOTAL                   | 30                            | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 2.** ¿Disfruta trabajar en esta institución?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

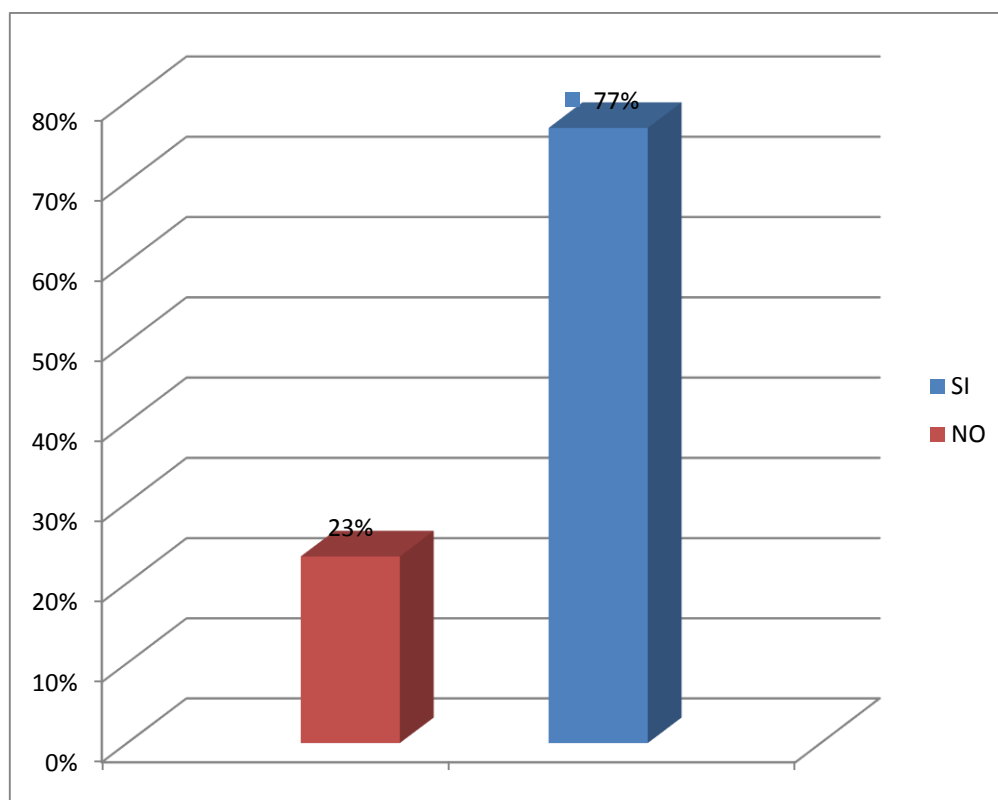
De la tabla 04, el 93.33% de los entrevistados indicaron que disfrutaban trabajar en esta institución, sin embargo, el 6.67% indicaron que no disfrutaban trabajar en esta institución.

Pregunta 03: ¿En su institución interactúa adecuadamente?

**Tabla 5.** ¿En su institución interactúa adecuadamente?

| Escala/<br>conocimiento | Comportamiento organizacional |              |
|-------------------------|-------------------------------|--------------|
|                         | N i                           | PORCENTAJE % |
| SI                      | 23                            | 76.69        |
| NO                      | 7                             | 23.31        |
| TOTAL                   | 30                            | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 3.** ¿En su institución interactúa adecuadamente?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

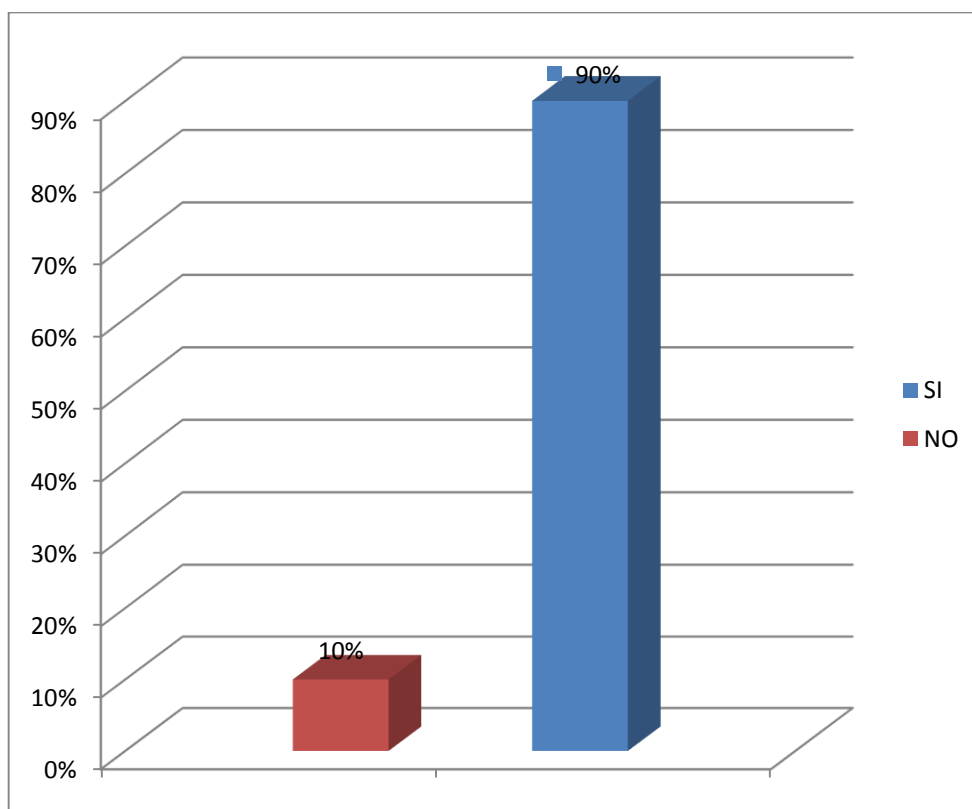
De la tabla 05, el 76.69% de los entrevistados indicaron que en su institución interactúan adecuadamente, mientras que el 23.31% indicaron que no interactúan adecuadamente.

Pregunta 04: ¿En este trabajo te sientes realizado profesionalmente?

**Tabla 6.** ¿En este trabajo te sientes realizado profesionalmente?

| Escala/<br>conocimiento | Comportamiento organizacional |              |
|-------------------------|-------------------------------|--------------|
|                         | N i                           | PORCENTAJE % |
| SI                      | 27                            | 90.00        |
| NO                      | 3                             | 10.00        |
| TOTAL                   | 30                            | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 4.** ¿En este trabajo te sientes realizado profesionalmente?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

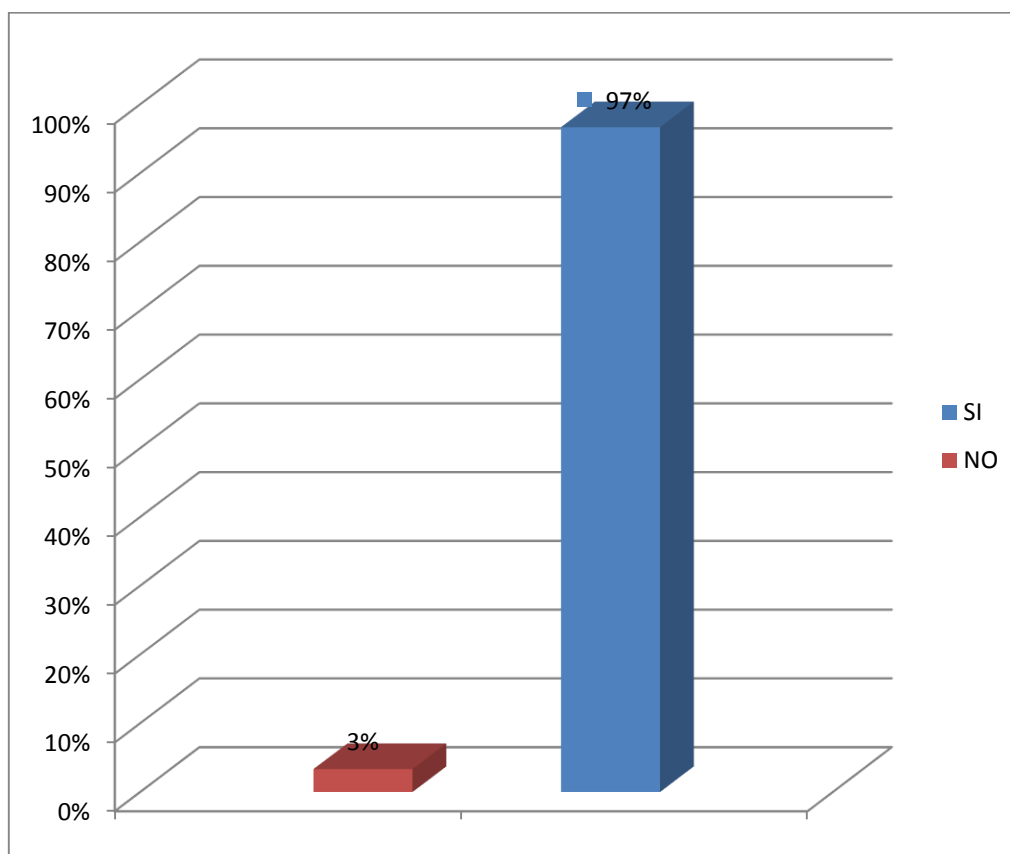
La tabla 06 muestra que el 90% de los entrevistados indicaron que en este trabajo se sienten realizados profesionalmente, sin embargo, el 10% indicaron que en este trabajo no se sienten realizados profesionalmente.

Pregunta 05: ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?

**Tabla 7.** ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?

| Escala/<br>conocimiento | Cumplimiento de normas |              |
|-------------------------|------------------------|--------------|
|                         | N i                    | PORCENTAJE % |
| SI                      | 29                     | 96.67        |
| NO                      | 1                      | 3.33         |
| TOTAL                   | 30                     | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 5.** ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

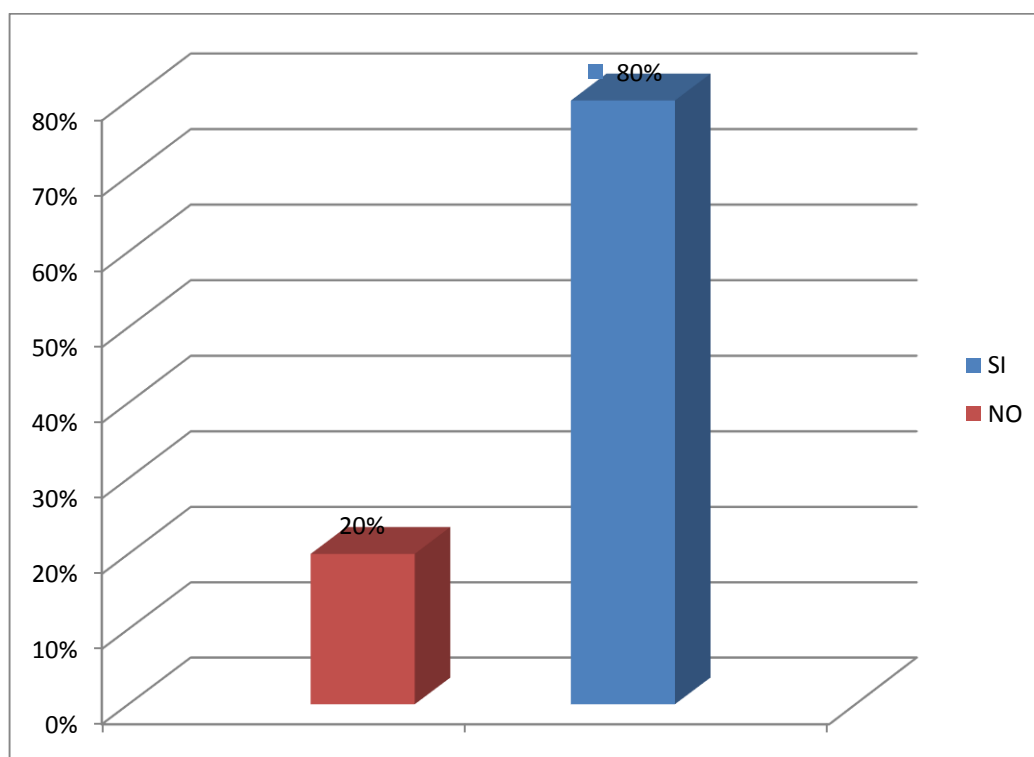
De la tabla 07, el 96.67% de los entrevistados consideraron que es necesario el establecimiento de reglas en la institución, mientras que el 3.33% indicaron que no es necesario el establecimiento de reglas.

Pregunta 06: ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?

**Tabla 8.** ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?

| Escala/<br>conocimiento | Cumplimiento de normas |              |
|-------------------------|------------------------|--------------|
|                         | N i                    | PORCENTAJE % |
| SI                      | 24                     | 80.00        |
| NO                      | 6                      | 20.00        |
| TOTAL                   | 30                     | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 6.** ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

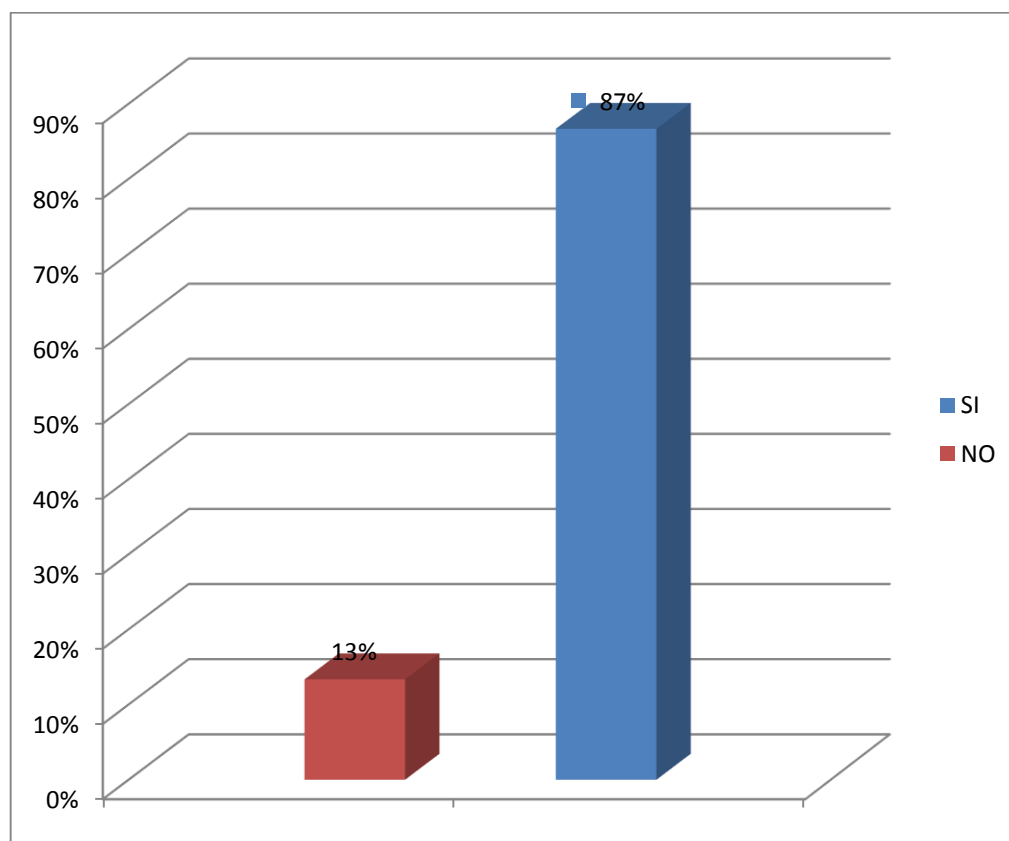
La tabla 08 muestra que el 80% de los entrevistados indicaron que las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas, mientras que el 20% indicaron que las normas de disciplina de la institución no le parecen adecuadas.

Pregunta 07: ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?

**Tabla 9.** ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?

| Escala/<br>conocimiento | Cumplimiento de normas |              |
|-------------------------|------------------------|--------------|
|                         | N i                    | PORCENTAJE % |
| SI                      | 26                     | 86.66        |
| NO                      | 4                      | 13.34        |
| TOTAL                   | 30                     | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 7.** ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

De la tabla 09, el 86.66% de los entrevistados indicaron que la normatividad vigente facilita su desempeño, mientras que el 13.34% indicaron que la normatividad vigente no facilita su desempeño.

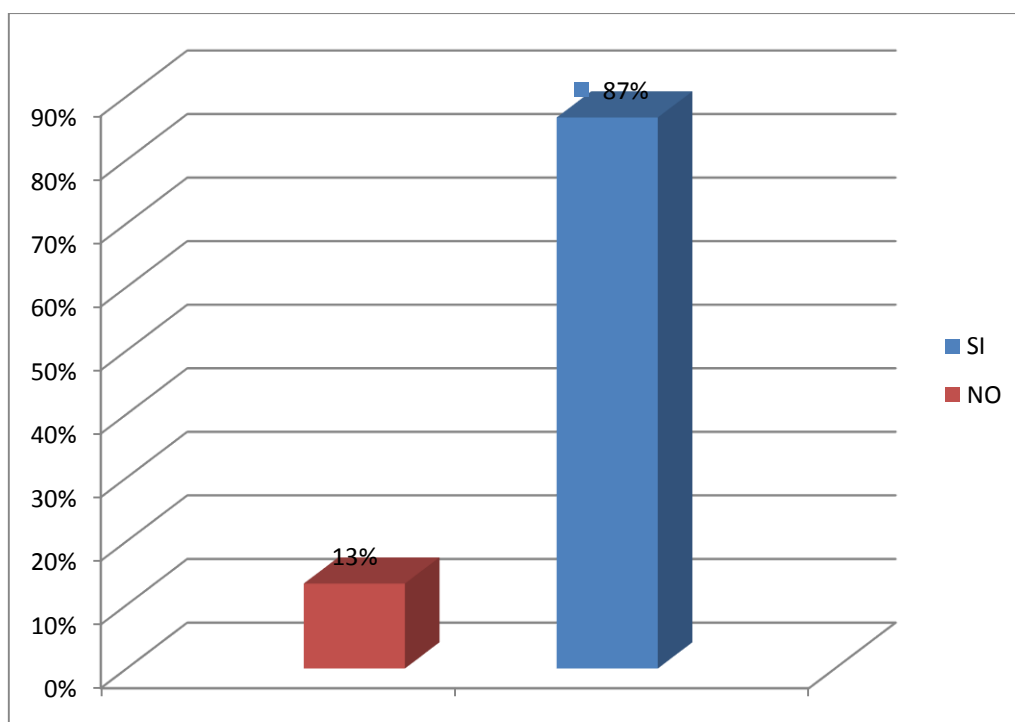


Pregunta 08: ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?

**Tabla 10.** ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?

| Escala/<br>conocimiento | Cumplimiento de normas |              |
|-------------------------|------------------------|--------------|
|                         | N i                    | PORCENTAJE % |
| SI                      | 26                     | 86.66        |
| NO                      | 4                      | 13.34        |
| TOTAL                   | 30                     | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 8.** ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

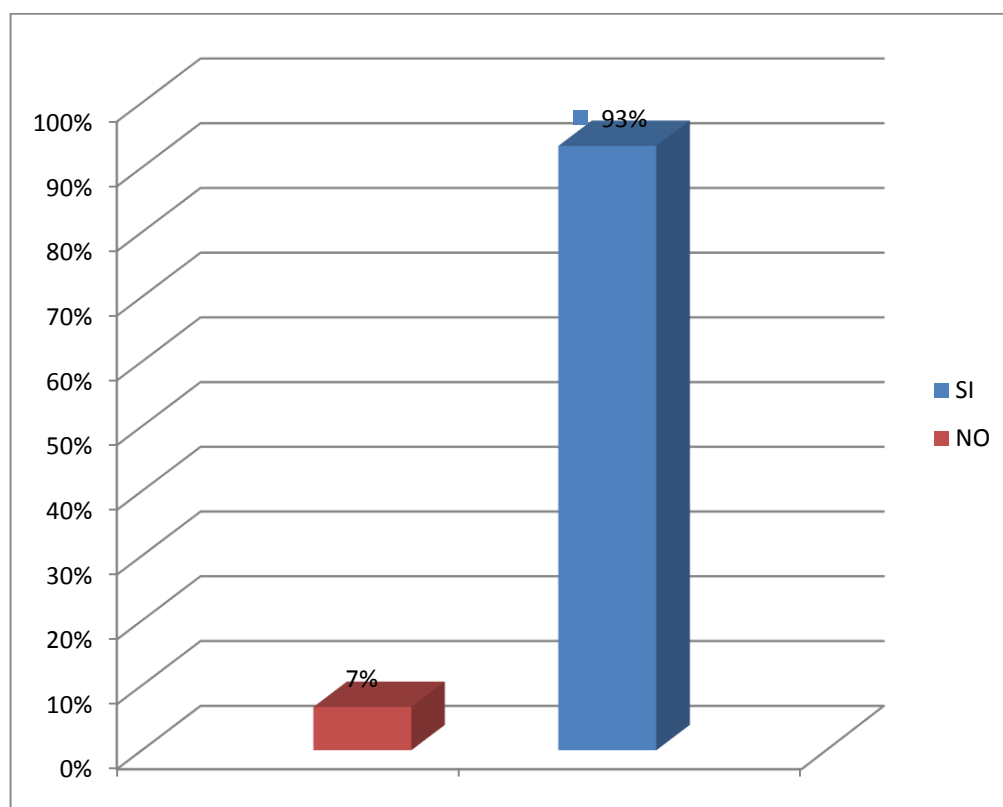
La tabla 10 muestra que el 86.66% de los entrevistados consideraron que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, sin embargo, el 13.34% indicaron que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas.

Pregunta 09: ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?

**Tabla 11.** ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?

| Escala/<br>conocimiento | Ambiente académico |              |
|-------------------------|--------------------|--------------|
|                         | N i                | PORCENTAJE % |
| SI                      | 28                 | 93.33        |
| NO                      | 2                  | 6.67         |
| TOTAL                   | 30                 | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 9.** ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

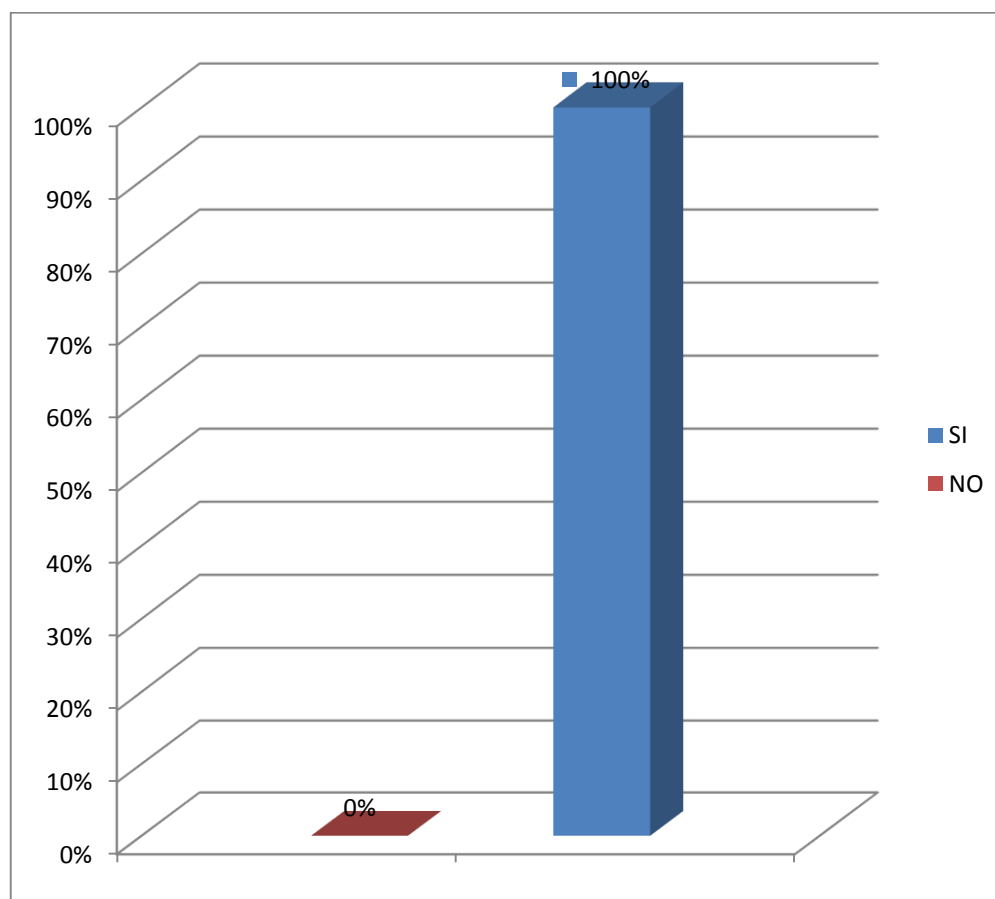
De la tabla 11, el 93.33% de los entrevistados indicaron que los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas, mientras que el 6.67% indicaron que los procedimientos no ayudan en la realización de sus tareas.

Pregunta 10: ¿Puedo opinar para mejorar los procedimientos?

**Tabla 12.** ¿Puedo opinar para mejorar los procedimientos?

| Escala/<br>conocimiento | Ambiente académico |              |
|-------------------------|--------------------|--------------|
|                         | N i                | PORCENTAJE % |
| SI                      | 30                 | 100.00       |
| NO                      | 0                  | 0.00         |
| TOTAL                   | 30                 | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 10.** ¿Puedo opinar para mejorar los procedimientos?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

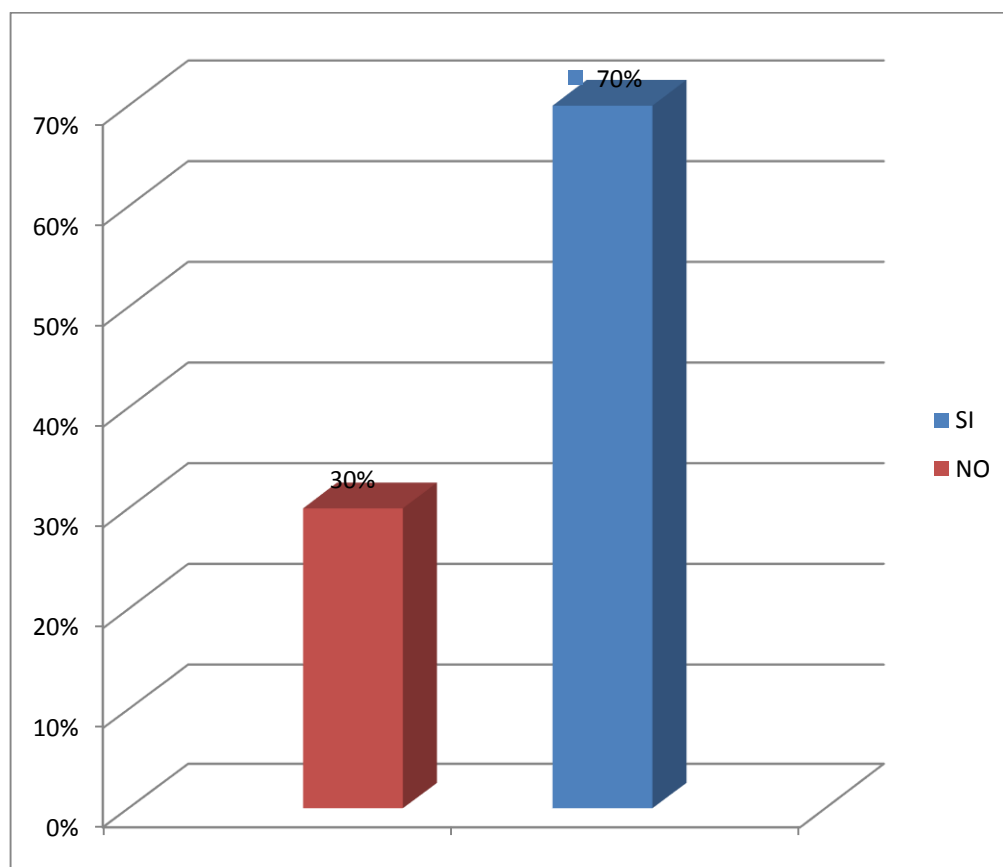
Con respecto a la tabla 12, el 100.00% de los encuestados manifestaron que pueden opinar para mejorar los procedimientos en su labor pedagógica.

Pregunta 11: ¿Las condiciones de trabajo son buenas?

**Tabla 13.** ¿Las condiciones de trabajo son buenas?

| Escala/<br>conocimiento | Ambiente académico |              |
|-------------------------|--------------------|--------------|
|                         | N i                | PORCENTAJE % |
| SI                      | 21                 | 70.00        |
| NO                      | 9                  | 30.00        |
| TOTAL                   | 30                 | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 11.** ¿Las condiciones de trabajo son buenas?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

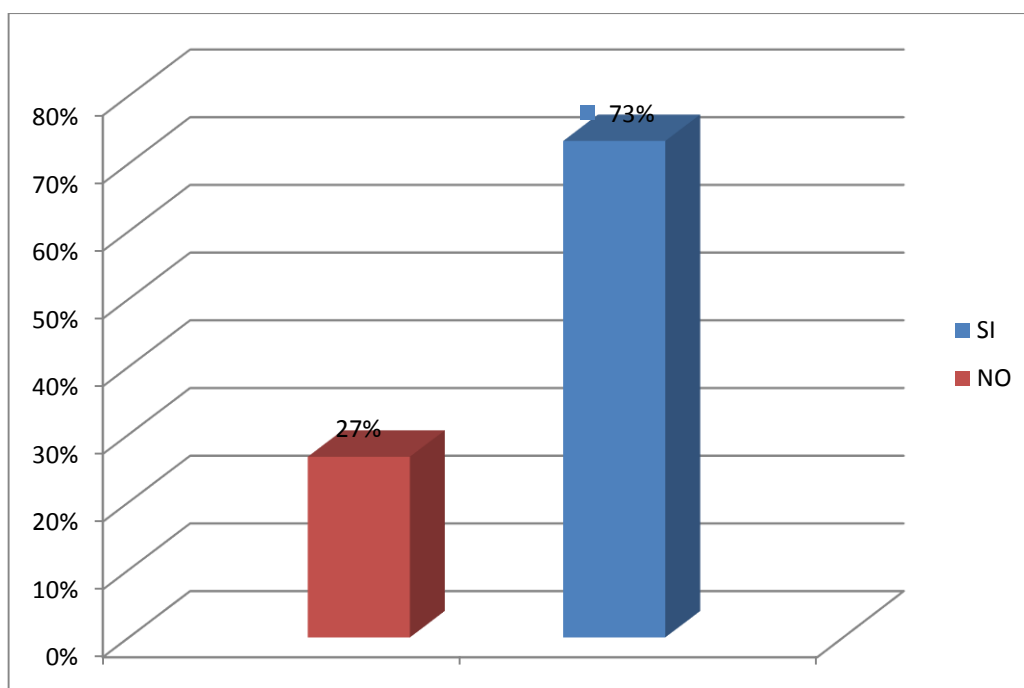
De la tabla 13, el 70% de los entrevistados indicaron que las condiciones de trabajo son buenas, sin embargo, el 30% indicaron que las condiciones de trabajo son no buenas.

Pregunta 12: ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?

**Tabla 14.** ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?

| Escala/<br>conocimiento | Ambiente académico |              |
|-------------------------|--------------------|--------------|
|                         | N i                | PORCENTAJE % |
| SI                      | 22                 | 73.32        |
| NO                      | 8                  | 26.68        |
| TOTAL                   | 30                 | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 12.** ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

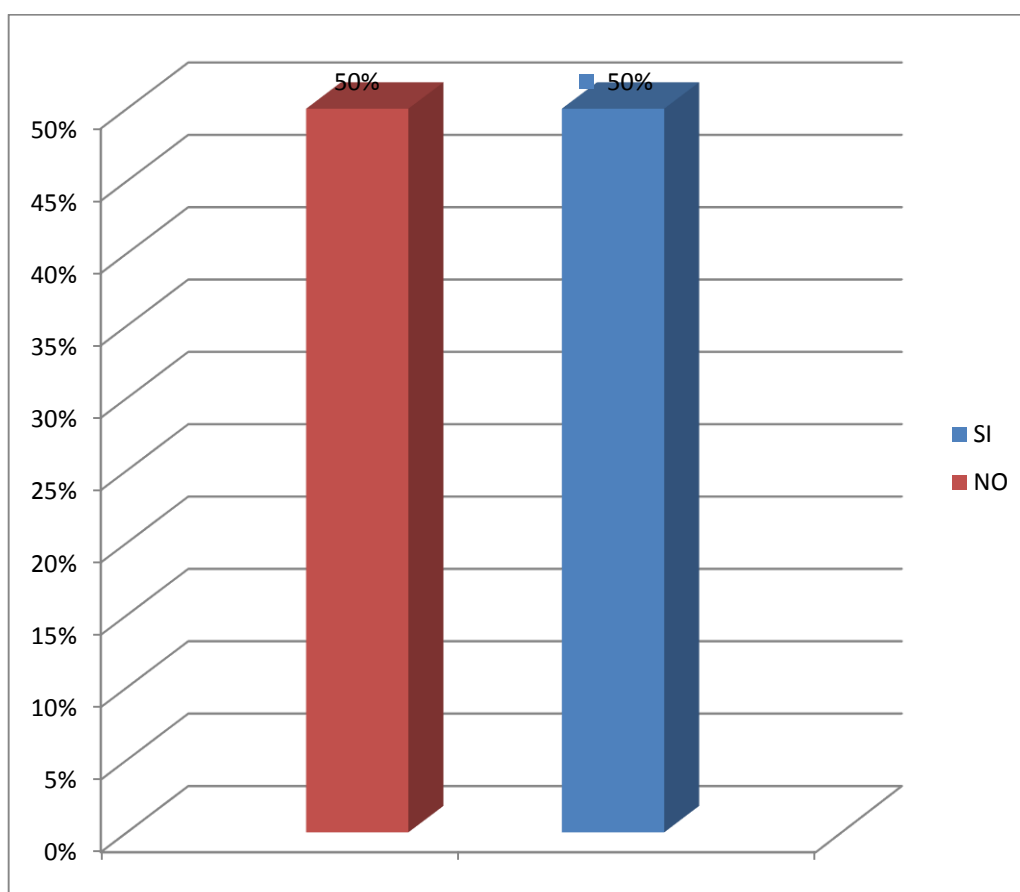
De la tabla 14, el 73.32% de los entrevistados indicaron que la institución les brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades, mientras que el 26.68% indicaron que la institución no les brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades.

Pregunta 13: ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?

**Tabla 15.** ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?

| Escala/<br>conocimiento | Relaciones sociales |              |
|-------------------------|---------------------|--------------|
|                         | N i                 | PORCENTAJE % |
| SI                      | 15                  | 50.00        |
| NO                      | 15                  | 50.00        |
| TOTAL                   | 30                  | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 13.** ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

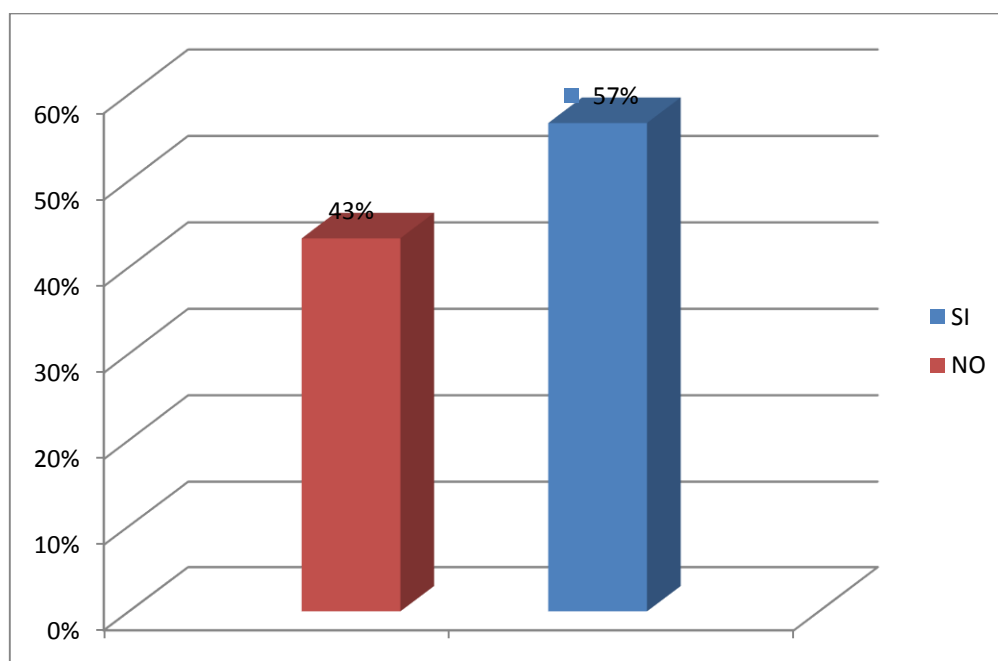
Según la tabla 15, el 50% de los entrevistados indicaron que el espíritu de equipo de esta organización es excelente, sin embargo, el 50% indicaron que el espíritu de equipo de esta organización no es excelente.

Pregunta 14: ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?

**Tabla 16.** ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?

| Escala/<br>conocimiento | Relaciones sociales |              |
|-------------------------|---------------------|--------------|
|                         | N i                 | PORCENTAJE % |
| SI                      | 17                  | 56.67        |
| NO                      | 13                  | 43.33        |
| TOTAL                   | 30                  | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 14.** ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

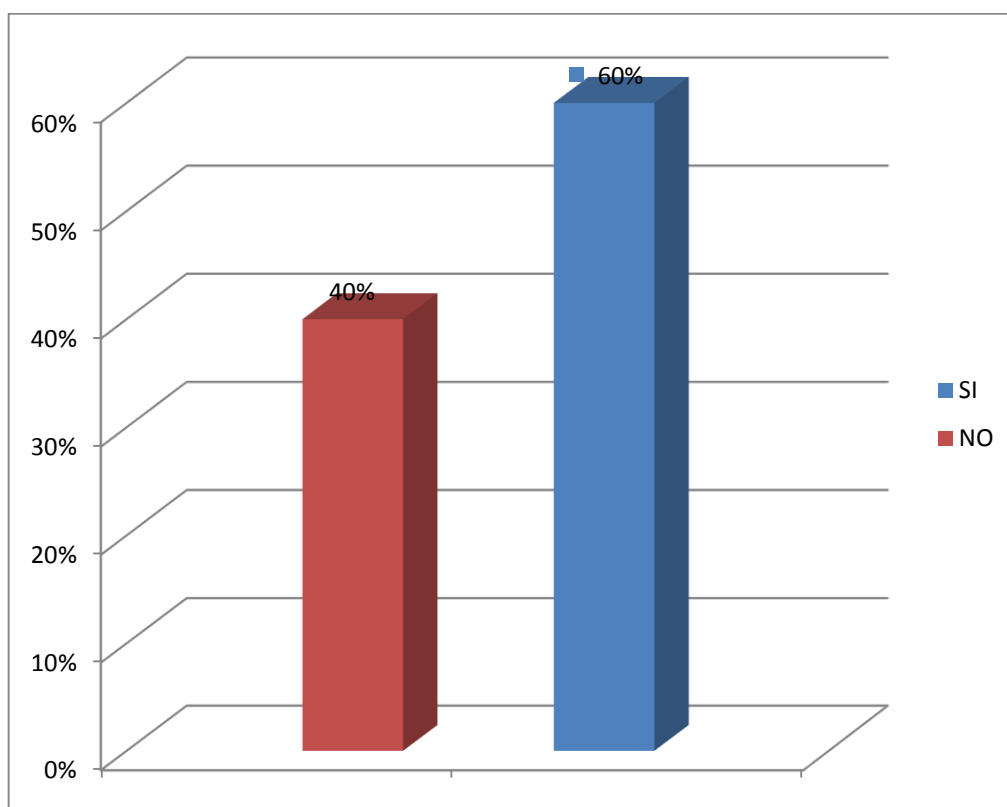
De la tabla 16, el 56.67% de los entrevistados indicaron que el nivel de interacción con sus colegas les permitió compartir experiencias pedagógicas, sin embargo, el 43.33% indicaron que el nivel de interacción con sus colegas no les permitió compartir experiencias pedagógicas.

Pregunta 15: ¿Los programas de capacitación son para todos?

**Tabla 17.** ¿Los programas de capacitación son para todos?

| Escala/<br>conocimiento | Relaciones sociales |              |
|-------------------------|---------------------|--------------|
|                         | N i                 | PORCENTAJE % |
| SI                      | 18                  | 60.00        |
| NO                      | 12                  | 40.00        |
| TOTAL                   | 30                  | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 15.** ¿Los programas de capacitación son para todos?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

De la tabla 17, el 60% de los entrevistados indicaron que los programas de capacitación son para todos, mientras que el 40% indicaron que los programas de capacitación no son para todos.

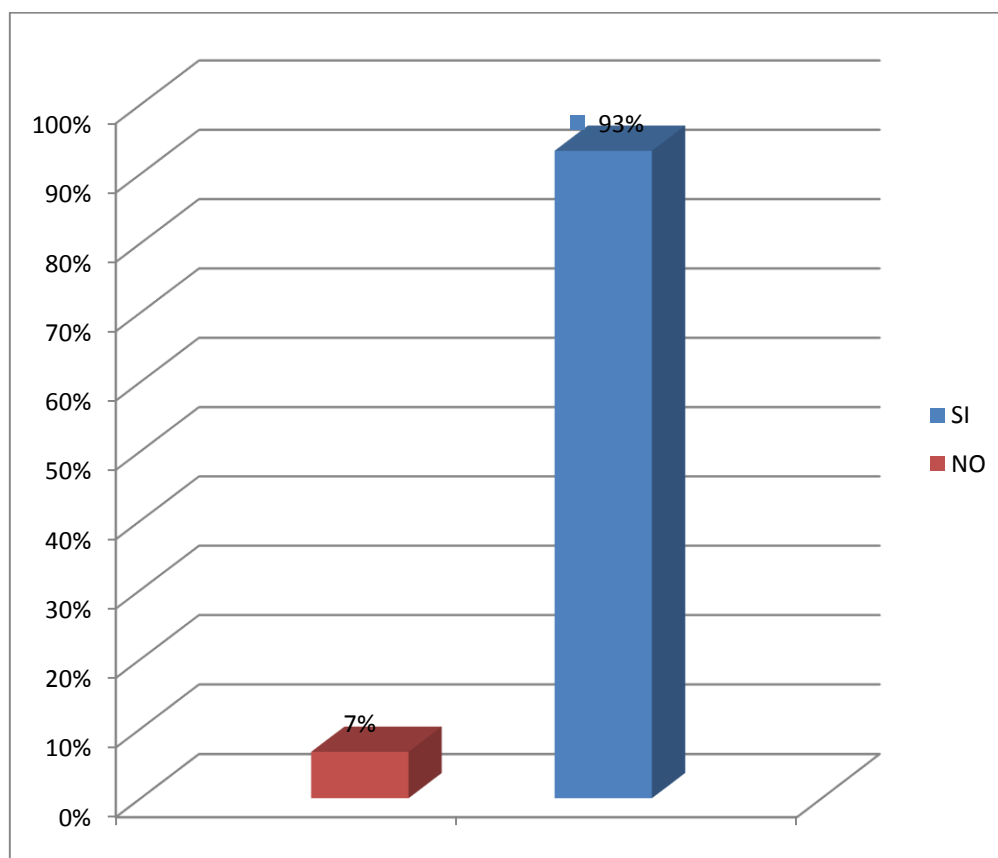


Pregunta 16: ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas?

**Tabla 18.** ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas?

| Escala/<br>conocimiento | Gestión |              |
|-------------------------|---------|--------------|
|                         | N i     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 28      | 93.33        |
| NO                      | 2       | 6.67         |
| TOTAL                   | 30      | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 16.** ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

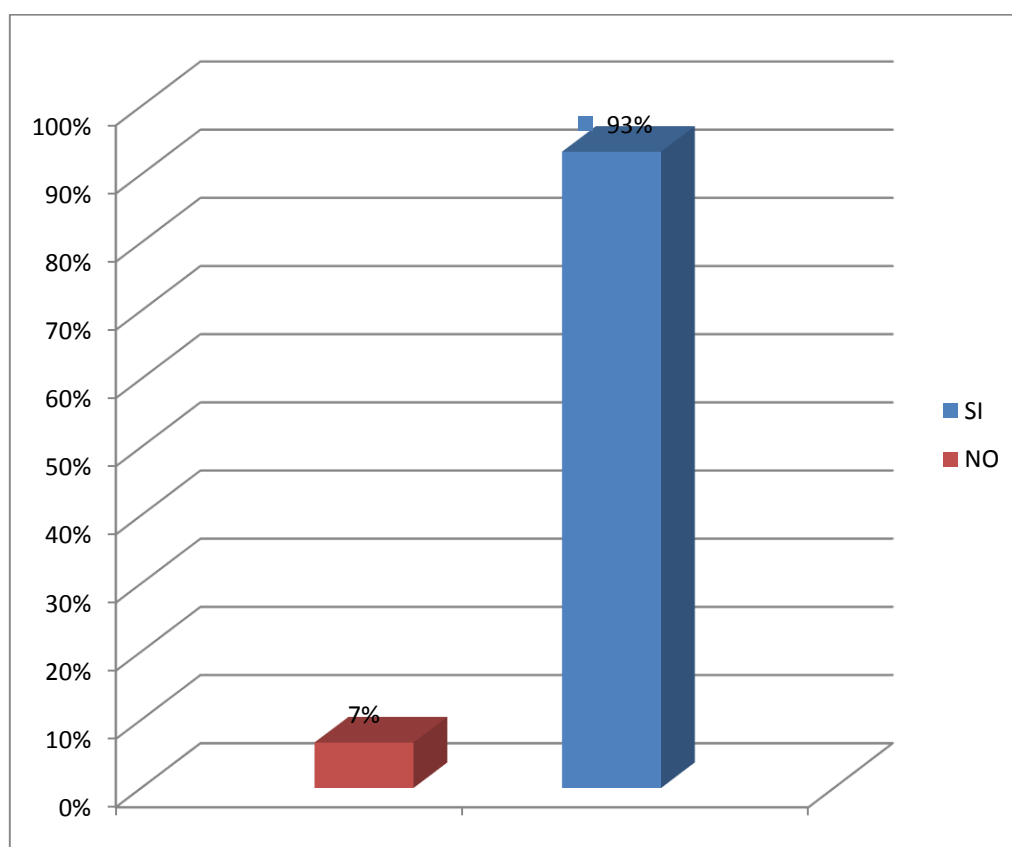
De la tabla 18, el 93.33% de los entrevistados indicaron que su director muestra interés en el resultado de sus tareas, sin embargo, el 6.67% indicaron que su director no muestra interés en el resultado de sus tareas pedagógicas.

Pregunta 17: ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita?

**Tabla 19.** ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita?

| Escala/<br>conocimiento | Gestión |              |
|-------------------------|---------|--------------|
|                         | N i     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 28      | 93.33        |
| NO                      | 2       | 6.67         |
| TOTAL                   | 30      | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 17.** ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

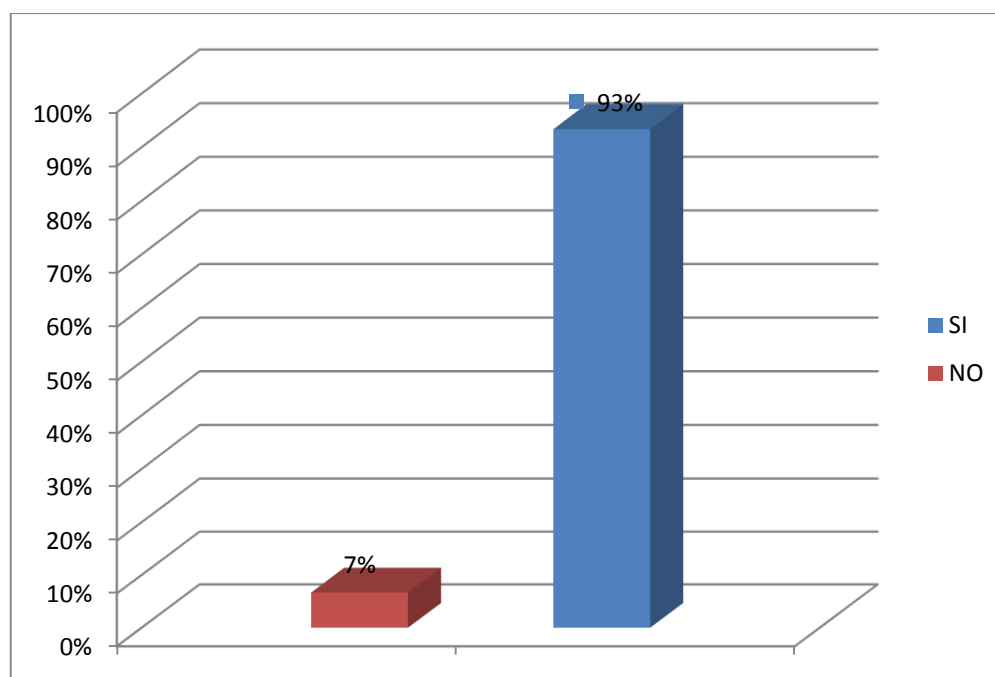
De la tabla 19, el 93.33% de los entrevistados indicaron que el director le brinda apoyo cuando lo necesita, sin embargo, el 6.67% indicaron que el director no le brinda apoyo cuando lo necesita.

Pregunta 18: ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?

**Tabla 20.** ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?

| Escala/<br>conocimiento | Gestión |              |
|-------------------------|---------|--------------|
|                         | N i     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 28      | 93.33        |
| NO                      | 2       | 6.67         |
| TOTAL                   | 30      | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 18.** ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

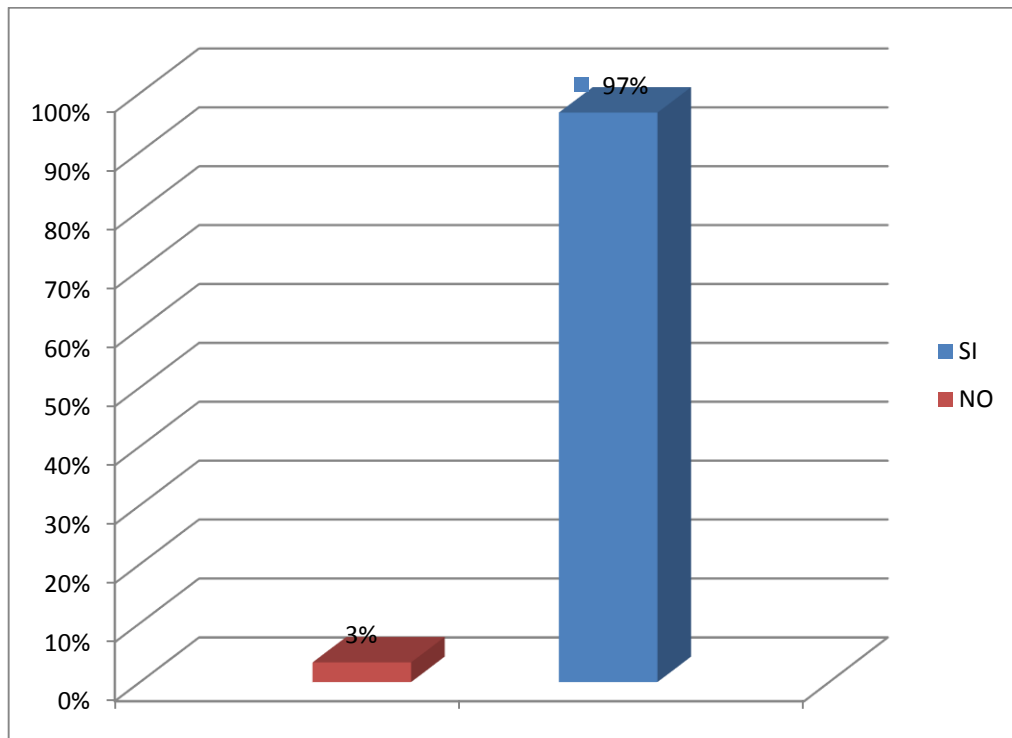
Con respecto a la tabla 20, el 93.33% de los encuestados consideraron que su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales, mientras que el 6.67% consideraron que su director no tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales.

Pregunta 19: ¿El director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI?

**Tabla 21.** ¿El director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI?

| Escala/<br>conocimiento | Gestión |              |
|-------------------------|---------|--------------|
|                         | N i     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 29      | 96.67        |
| NO                      | 1       | 3.33         |
| TOTAL                   | 30      | 100 %        |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 19.** ¿El Director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI?

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

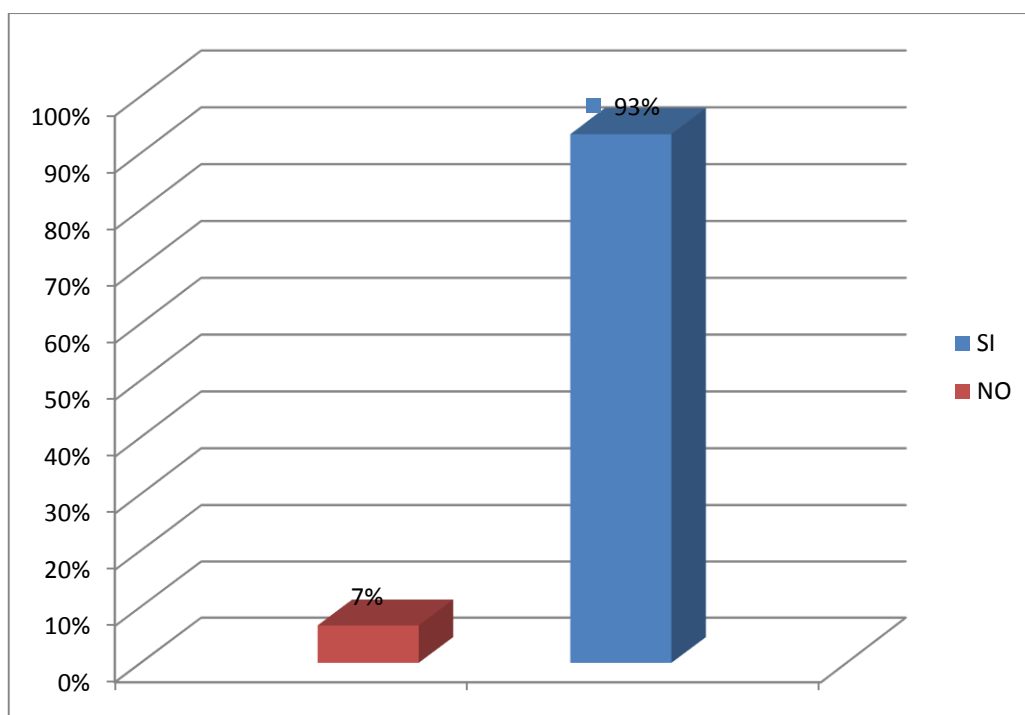
De la tabla 21, el 96.67% de los entrevistados indicaron que el director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI, sin embargo, el 3.33% indicaron que el director de la institución no lidera y orienta la concreción del PEI.

Pregunta 20: ¿En su institución el director planifica las actividades pedagógicas?

**Tabla 22.** ¿En su institución el director planifica las actividades pedagógicas?

| Escala/<br>conocimiento | Gestión |              |
|-------------------------|---------|--------------|
|                         | N i     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 28      | 93.33        |
| NO                      | 2       | 6.67         |
| TOTAL                   | 30      | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 20.** ¿En su institución el director planifica las actividades pedagógicas?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

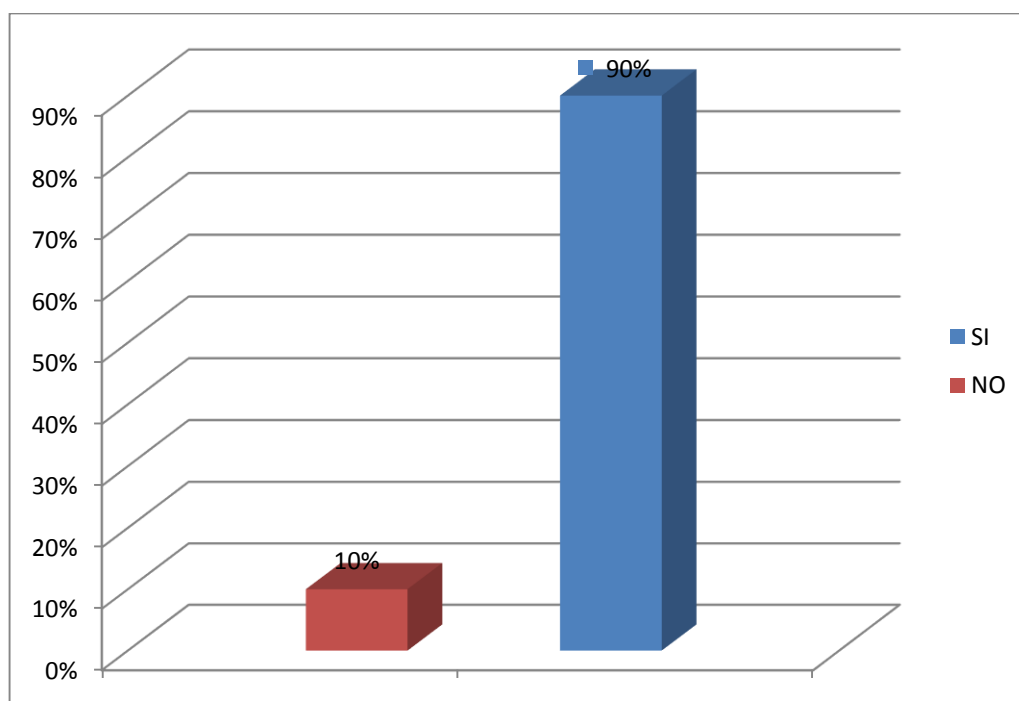
Con respecto a la tabla 22, el 93.33% de los encuestados indicaron que en su institución el director planifica las actividades pedagógicas, mientras que el 6.67% consideraron que en su institución el director no planifica las actividades pedagógicas.

Pregunta 21: ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos?

**Tabla 23.** ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos?

| Escala/<br>conocimiento | Gestión |              |
|-------------------------|---------|--------------|
|                         | N i     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 27      | 90.00        |
| NO                      | 3       | 10.00        |
| TOTAL                   | 30      | 100 %        |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 21.** ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos?

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

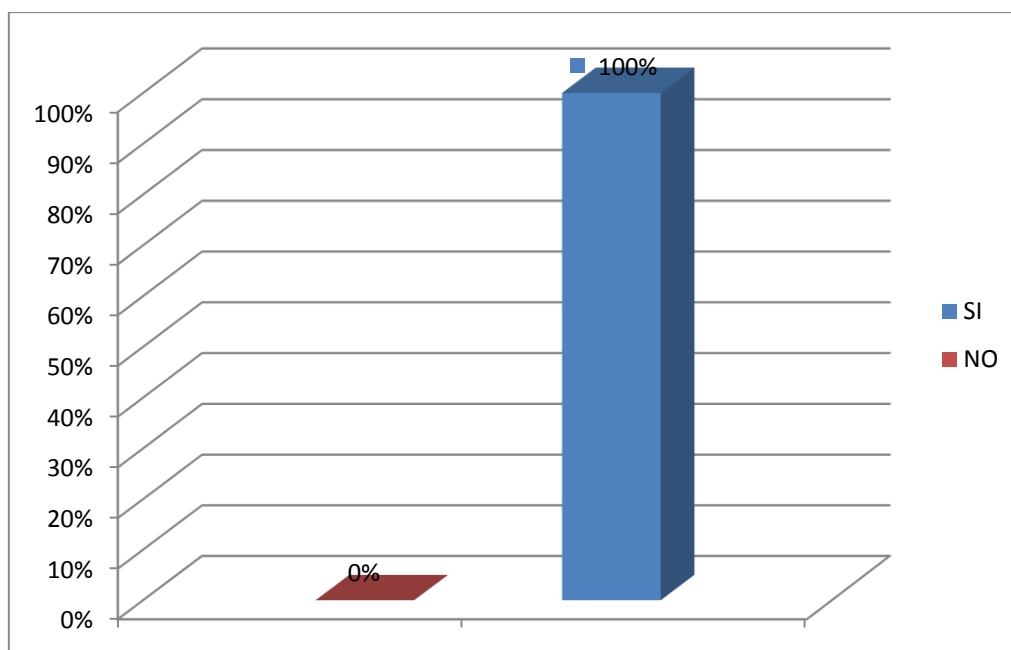
Con respecto a la tabla 23, el 90% de los encuestados manifestaron que la estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos, mientras que el 10% manifestaron que la estructura organizativa institucional no es funcional para el logro de los objetivos.

Pregunta 22: ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI?

**Tabla 24.** ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI?

| Escala/<br>conocimiento | Planificación pedagógica |              |
|-------------------------|--------------------------|--------------|
|                         | N i                      | PORCENTAJE % |
| SI                      | 30                       | 100.00       |
| NO                      | 0                        | 0.00         |
| TOTAL                   | 30                       | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 22.** ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

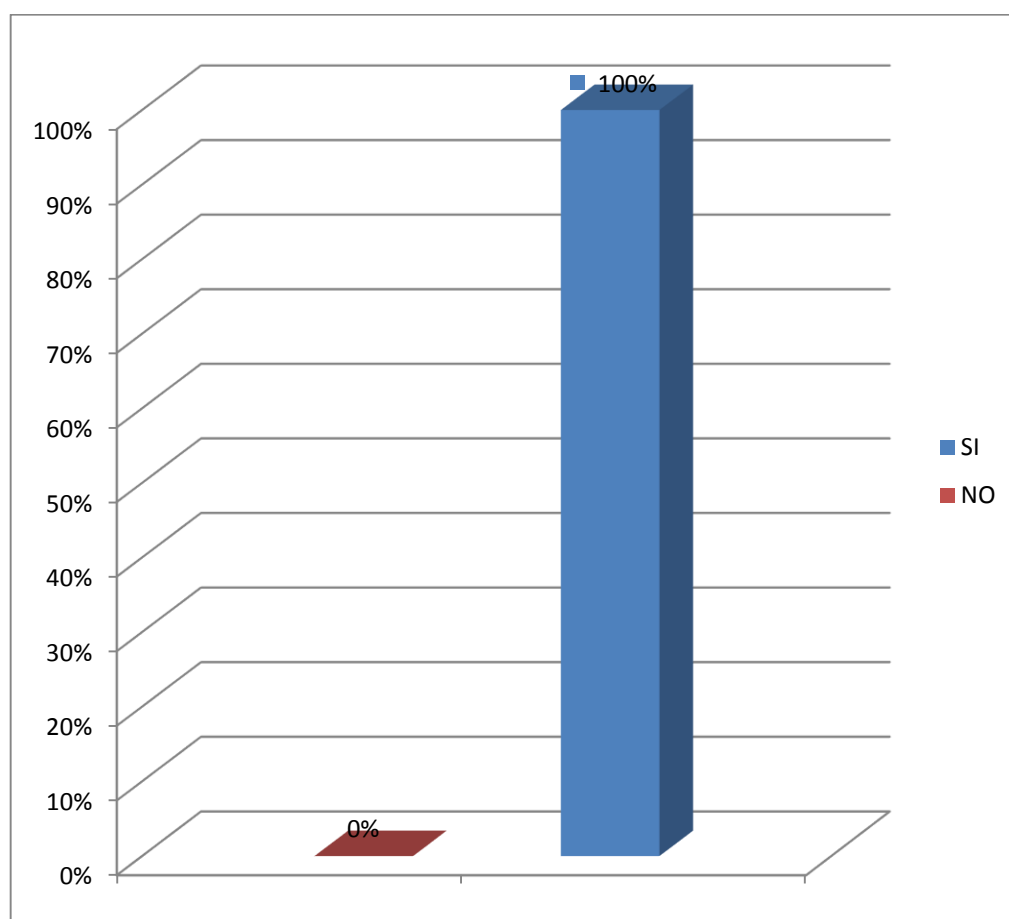
Con respecto a la tabla 24, el 100.00% de los encuestados manifestaron que el plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.

Pregunta 23: ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?

**Tabla 25.** ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?

| Escala/<br>conocimiento | Planificación pedagógica |              |
|-------------------------|--------------------------|--------------|
|                         | N i                      | PORCENTAJE % |
| SI                      | 30                       | 100.00       |
| NO                      | 0                        | 0.00         |
| TOTAL                   | 30                       | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 23.** ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

Con respecto a la tabla 25, el 100.00% de los encuestados consideraron importante su trabajo en esta institución.

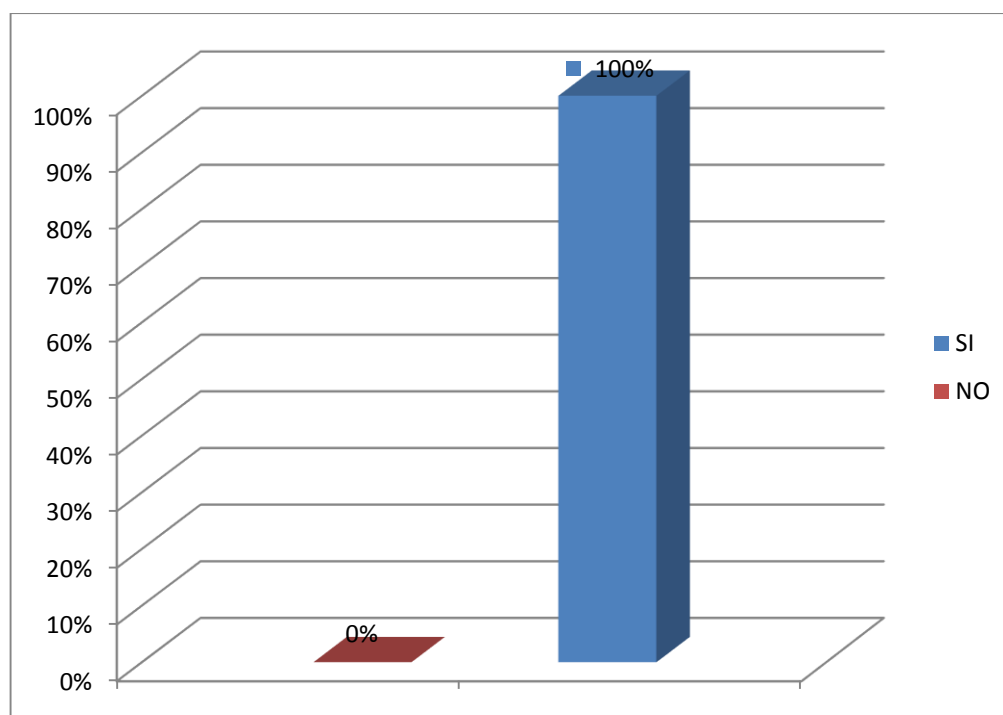


Pregunta 24: ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?

**Tabla 26.** ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?

| Escala/<br>conocimiento | Planificación pedagógica |              |
|-------------------------|--------------------------|--------------|
|                         | N i                      | PORCENTAJE % |
| SI                      | 30                       | 100.00       |
| NO                      | 0                        | 0.00         |
| TOTAL                   | 30                       | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 24.** ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

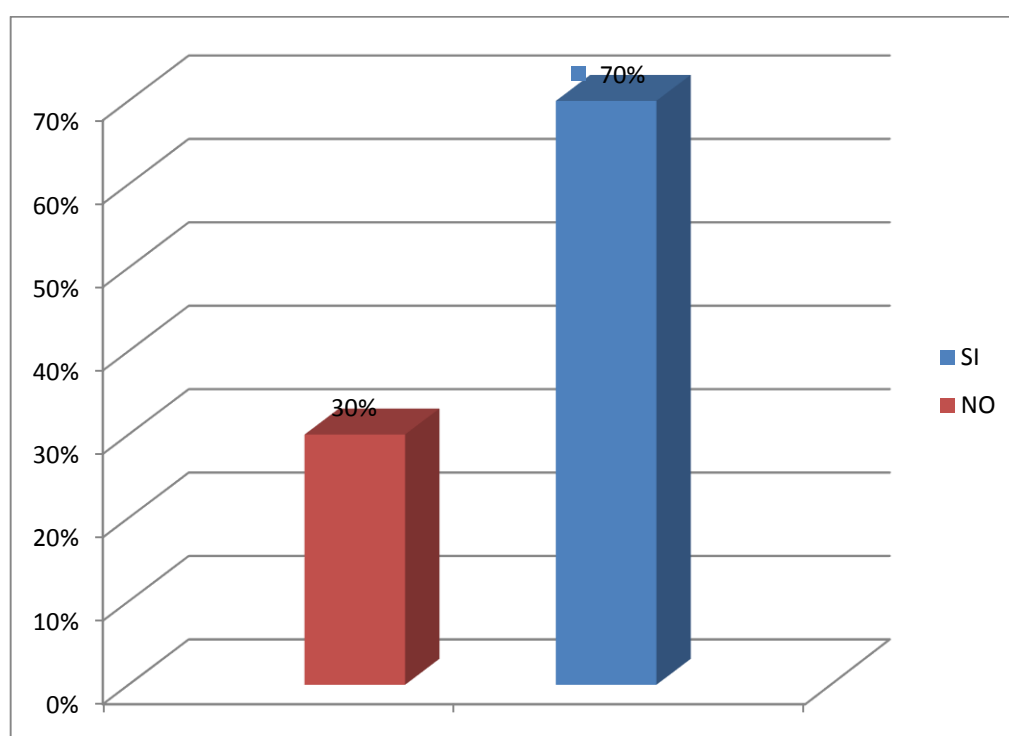
Con respecto a la tabla 26, el 100.00% de los encuestados manifestaron que se sienten comprometidos a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo.

Pregunta 25: ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha?

**Tabla 27.** ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha?

| Escala/<br>conocimiento | Iniciativa e innovación |              |
|-------------------------|-------------------------|--------------|
|                         | N i                     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 21                      | 70.00        |
| NO                      | 9                       | 30.00        |
| TOTAL                   | 30                      | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 25.** ¿Los proyectos de innovación de la institución en marcha?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

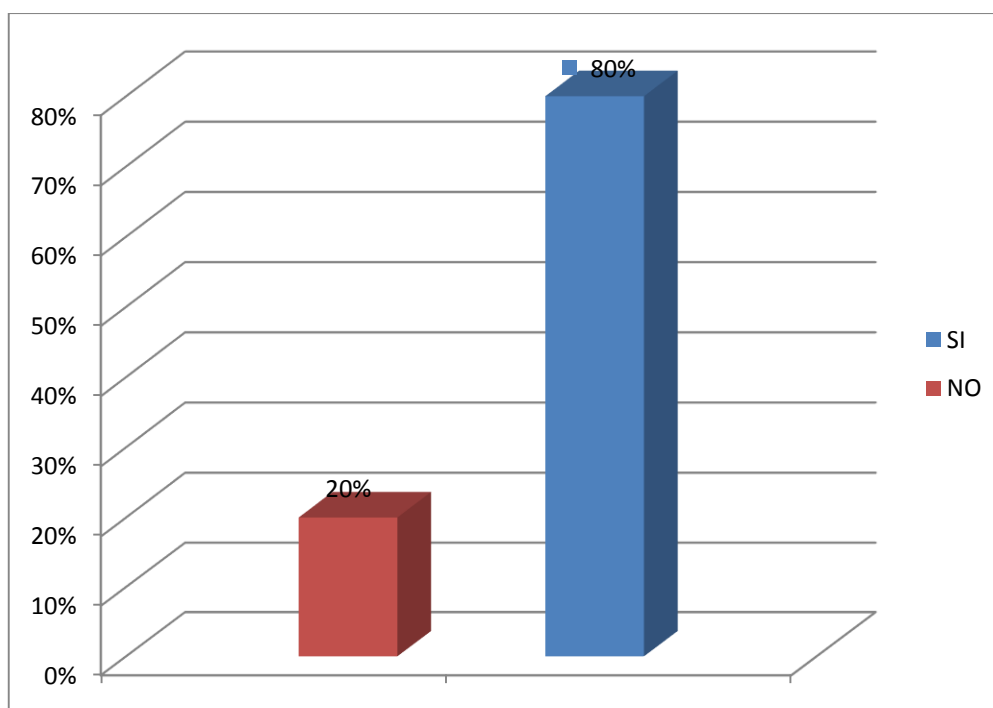
Con respecto a la tabla 27, el 70% de los encuestados pensaron que los proyectos de innovación de la institución están en marcha, mientras que el 30% consideraron que los proyectos de innovación de la institución no están en marcha.

Pregunta 26: ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?

**Tabla 28.** ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?

| Escala/<br>conocimiento | Iniciativa e innovación |              |
|-------------------------|-------------------------|--------------|
|                         | N i                     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 24                      | 80.00        |
| NO                      | 6                       | 20.00        |
| TOTAL                   | 30                      | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 26.** ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

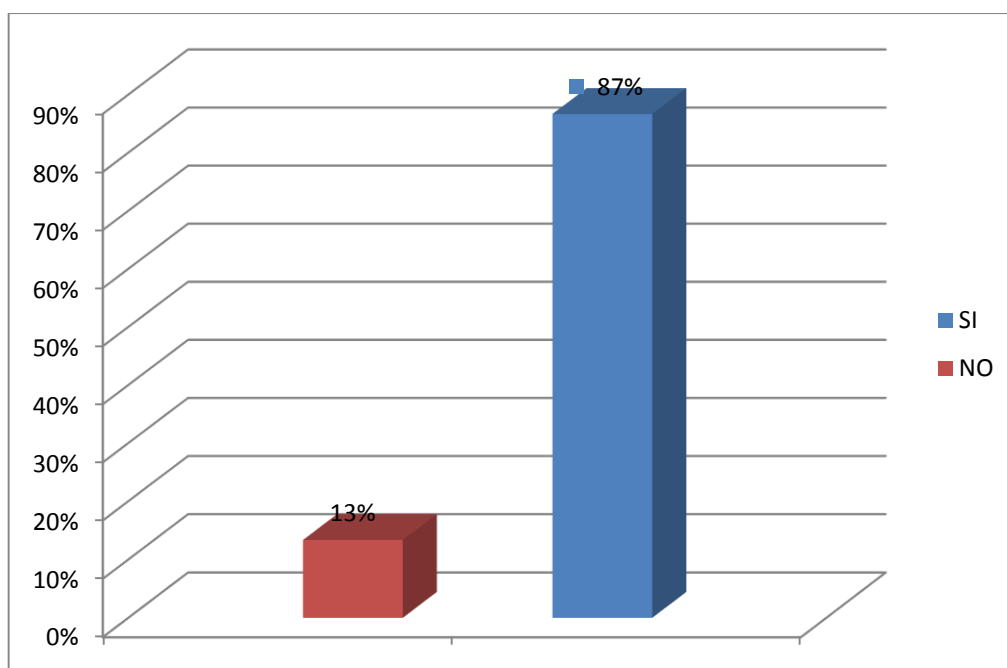
Con respecto a la tabla 28, el 80% de los encuestados consideraron que se les permitieron poner en práctica lo que consideraron más adecuado para su trabajo, mientras que el 20% consideraron que no se les permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo.

Pregunta 27: ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución?

**Tabla 29.** ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución?

| Escala/<br>conocimiento | Iniciativa e innovación |              |
|-------------------------|-------------------------|--------------|
|                         | N i                     | PORCENTAJE % |
| SI                      | 26                      | 86.66        |
| NO                      | 4                       | 13.34        |
| TOTAL                   | 30                      | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 27.** ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

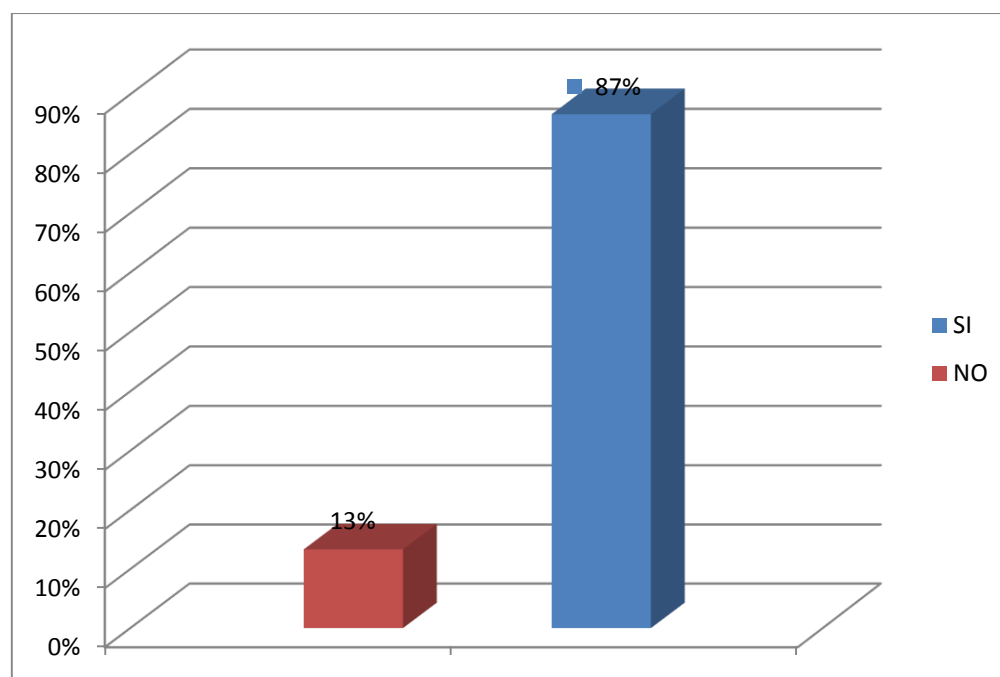
Con respecto a la tabla 29, el 86.66% de los encuestados consideraron que la realización de sus actividades tiene un impacto en la institución, mientras que el 13.34% consideraron que la realización de sus actividades no tiene un impacto en la institución.

Pregunta 28: ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?

**Tabla 30.** ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?

| Escala/<br>conocimiento | Resultados de calidad |              |
|-------------------------|-----------------------|--------------|
|                         | N i                   | PORCENTAJE % |
| SI                      | 26                    | 86.66        |
| NO                      | 4                     | 13.34        |
| TOTAL                   | 30                    | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 28.** ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

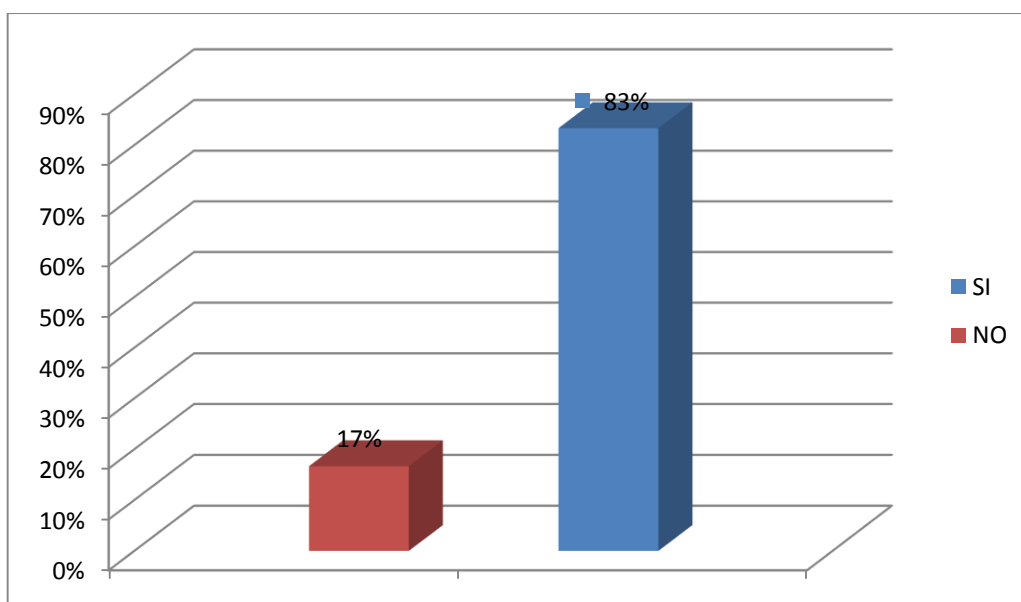
De la tabla 30, el 86.66% de los encuestados pensaron que sus alumnos aprovechan sus esfuerzos para que logren un buen rendimiento académico, mientras que el 13.34% consideraron que sus alumnos no aprovechan sus esfuerzos para que logren un buen rendimiento académico.

Pregunta 29: ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas?

**Tabla 31.** ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas?

| Escala/<br>conocimiento | Resultados de calidad |              |
|-------------------------|-----------------------|--------------|
|                         | N i                   | PORCENTAJE % |
| SI                      | 25                    | 83.34        |
| NO                      | 5                     | 16.66        |
| TOTAL                   | 30                    | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 29.** ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Descripción:**

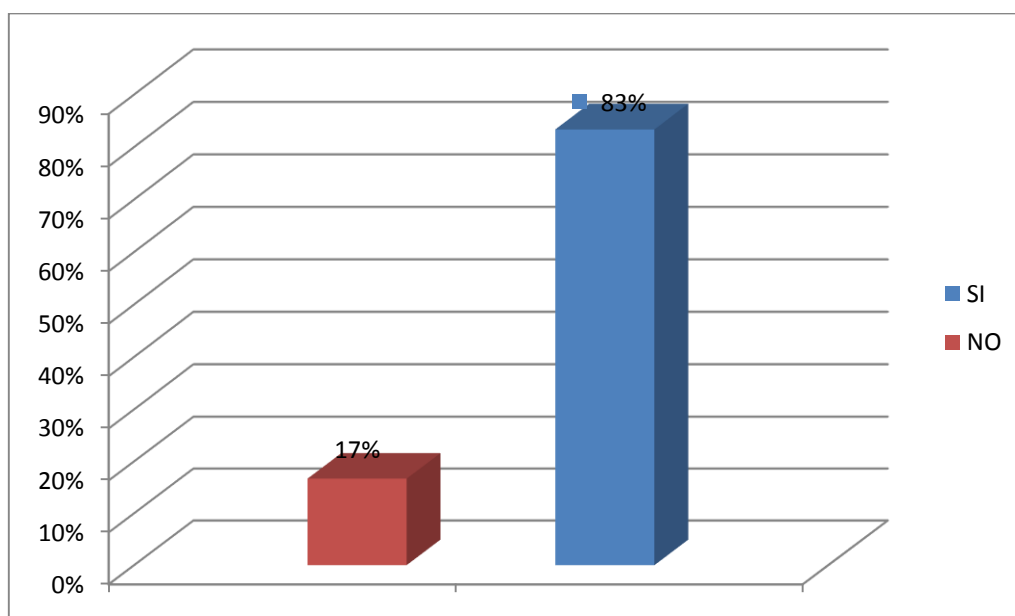
La tabla 31, muestra que el 83.34% de los encuestados en general, consideraron que sus alumnos reconocen y valoran sus esfuerzos en la realización de sus tareas, mientras que el 16.66% en general, consideraron que sus alumnos no reconocen ni valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas.

Pregunta 30: ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?

**Tabla 32.** ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?

| Escala/<br>conocimiento | Resultados de calidad |              |
|-------------------------|-----------------------|--------------|
|                         | N i                   | PORCENTAJE % |
| SI                      | 25                    | 83.34        |
| NO                      | 5                     | 16.66        |
| TOTAL                   | 30                    | 100 %        |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 30.** ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?

**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción:

Con respecto a la tabla 32, el 83.34% de los encuestados consideraron que los procesos administrativos institucionales son normados con claridad, sin embargo, el 16.66% consideraron que los procesos administrativos institucionales no son normados con claridad.

## 4.2. Contrastación de la Hipótesis

### a) Planteo de la hipótesis:

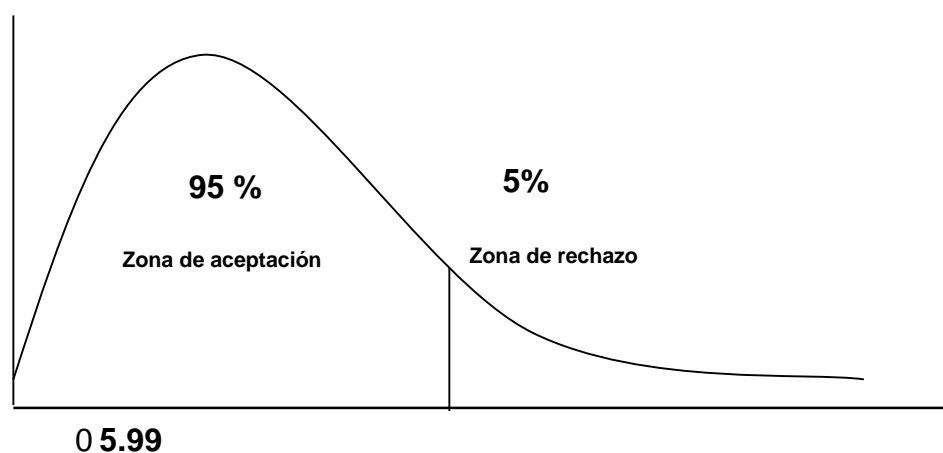
- **Ho:** No existe relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.
- **Ha:** Si existe relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.

El variable estadístico de decisión "Chi- cuadrado".

### b) Nivel de significancia.

$$\alpha = 0.05 = 5\% \text{ de error.}$$

### c) Región aceptación y rechazo



**Resultado = ( $X^2 = 10.064$ ) mayor ( $X^2c = 9.49$ )**

- **Entonces se rechaza la Hipótesis Nula = Ho**

**Por tanto:** El Clima Organizacional se relaciona con la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017, a un nivel de 95% de confianza

- **Entonces se acepta la Hipótesis Alterna = Ha**



## V. DISCUSIÓN

### 5.1. Análisis de discusión de resultados

- 1) Iniciamos el análisis para inferir cómo el Clima Organizacional se relaciona con la Gestión Educativa de la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017. En este punto la investigación referido al clima institucional y su relación con la Gestión Educativa tiene su explicación en los cambios organizacionales implementados en el último quinquenio por los actores educativos que han incorporado progresivamente el plan estratégico institucional que en su praxis administrativa, académica y de gestión; enfatizando en el desarrollo de toda una cultura corporativa, participativa y de compromiso teniendo como norte la gestión de la calidad de la educación.
- 2) El Clima Organizacional es adecuado, bueno y aceptable en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, por tanto, se relaciona con las actitudes y el comportamiento del personal que en ella labora. En el presente estudio, los participantes tienen una percepción del clima organizacional aceptable, donde los valores institucionales se respetan y la comunicación entre docentes es asertiva generando una buena gestión educativa.
- 3) La Gestión Educativa influye en los docentes quienes asumen una conducta ética en su desempeño en las aulas, convirtiéndose el clima de la institución en una guía con respecto al fortalecimiento de la educación. Sus planteamientos y realizaciones de las actividades pedagógicas están de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- 4) Desde el punto de vista inferencial se observa la existencia de relación significativa entre el clima institucional y la Gestión Educativa tanto a nivel general como a nivel de áreas pedagógicas, existiendo una relación agradable entre el personal docente y directivo de la institución, por lo tanto se ha establecido una buena comunicación y se percibe compañerismo entre ellos, lo que permite una mayor motivación para alcanzar los objetivos de la Gestión Educativa.

- 5) Existe un bajo nivel de relación negativa del clima organizacional en la Gestión Educativa, pues es necesario destacar la existencia de descontento de algunos pocos docentes respecto a la percepción de un mejor ambiente de trabajo y una adecuada intervención y manejo de desacuerdos y conflictos.

## VI. CONCLUSIONES

### 6.1. 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:

**PRIMERA:** Existe un nivel de relación entre el Clima Organizacional hacia una adecuada Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo. Según los resultados del estudio; 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. Esto afirma que existe una perspectiva aceptable de los docentes de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, actividades y otras en el desempeño de su labor.

**SEGUNDA:** Existe un mayor número de docentes con un buen nivel de confianza lo cual favorece al trabajo en equipo, ya que se genera gran motivación para desarrollar las diferentes tareas programadas. Esta situación es favorable para la institución sobre todo cuando se desea proporcionar un buen clima de trabajo que contribuya al logro de los objetivos propuestos y ofrecer una óptima Gestión Educativa.

**TERCERA:** El nivel de Gestión Educativa es muy buena en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 existiendo un estado positivo de las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente que optimiza la capacidad creadora de los docentes en beneficio de los estudiantes futuros ciudadanos plenos.

**CUARTA:** La relación entre el Clima Organizacional y la Gestión Educativa es óptima, manifestándose en las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes, evidencian la existencia de confianza, siendo ésta una categoría importante y de fortaleza para la comunidad educativa, favoreciendo de esta manera un adecuado espacio laboral en la organización con calidad educativa.

**QUINTA:** Se determinó un bajo nivel de relación negativa del Clima Organizacional en la Gestión Educativa. Un buen Clima Organizacional permite un trabajo propositivo en la que los docentes sientan gran satisfacción por el logro de los objetivos propuestos y obtener una buena Gestión Educativa que se traduce en la democratización del sistema tanto en el aspecto administrativo como pedagógico. Sin embargo, la percepción de algunos docentes no es satisfactoria en estos aspectos, lo que genera descontento y por tanto merma la consecución óptima de objetivos institucionales.

## VII. RECOMENDACIONES

### 7.1. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados y conclusiones de la investigación sugerimos las siguientes recomendaciones:

**PRIMERA:** Al existir una buen nivel de relación entre Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria n.º 70268 Pajana San Isidro Yunguyo; se sugiere profundizar este estudio de manera comparativa de la variable Clima Organizacional con otras variables como desempeño docente, resiliencia, liderazgo, inteligencia emocional, con la finalidad de establecer hallazgos comunes o diferentes que ayuden a explicar en forma sistemática el nivel de relación del Clima Organizacional y la Gestión Educativa, considerando los resultados como parte del proyecto educativo institucional.

**SEGUNDA:** Al haber un alto nivel de confianza en los docentes debido a la relación positiva del Clima Organizacional en la institución; es recomendable enfocar el estudio también a partir de una metodología cualitativa, pues ésta nos permitirá conocer a profundidad las percepciones, opiniones y otras características que se evidencian en las experiencias vividas por los miembros de la institución.

**TERCERA:** El alto nivel alcanzado en la Gestión Educativa y su influencia en los docentes, sugiere realizar conferencias, talleres, consultorías, estudios, etc., sobre el tema de gestión educativa, con la finalidad de lograr que las instituciones educativas se encuentren a la vanguardia en calidad en la educación.

**CUARTA:** Demostrada la relación que existe entre la Gestión Educativa producto del buen Clima Organizacional en la Institución Educativa Primaria n.º 70268; se sugiere dar a conocer a la comunidad educativa de la región, los resultados de este estudio, para que asuman decisiones en la optimización del clima institucional y se logre fortalecer la Gestión Educativa de manera interna. De acuerdo a esto, hay que motivarlos a los docentes para seguir participando de manera activa en el fortalecimiento del clima

organizacional, en especial contribuyendo al desarrollo de la calidad educativa de la institución donde labora.

**QUINTA:** El estudio determinó el bajo nivel de relación negativa del Clima Organizacional en la Gestión Educativa; por lo que se recomienda que los directivos encargados de la Gestión Educativa trabajen en el fomento y elaboración de programas de incentivos y estrategias motivacionales dirigidas a premiar la iniciativa, la capacidad creativa y las buenas prácticas de los docentes, creando y manteniendo canales de comunicación para que los mensajes fluyan e influyan de manera oportuna motivando el libre intercambio de ideas, propiciando espacios de diálogo donde el docente exponga sus inquietudes, necesidades, problemas y su participación activa e innovadora en la institución, para superar los obstáculos administrativos como pedagógicos y lograr la consecución óptima de los objetivos institucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, A. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Caracas: Los Andes.
- Aguillón, A. y Peña Moreno (s.f.). *Manual de la investigación en Psicología*. 2da. Ed. Facultad de Psicología de la UANL.
- Alexis, G. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SCL). Obtenido de Dimensiones del Clim.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa, enfoque y proceso*. Lima: Fondo de desarrollo cultura.
- Alvarado, O. (2012). *Gestión de programas educativos & enfoques y modelos de gestión*. Lima: San Marcos.
- Álvarez Oyarce, O. (2008). *Cambios en la gestión educativa*. Lima: Arcabas.
- Carrasco, S. (2009). *Gestión de calidad y formación profesional*. Lima: San Marcos.
- Ceballos, y Ariado, M. Y. (2005). *La Trama de las instituciones educativas y su gestión directiva*. Argentina: Yammel Contenidos.
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos*. Lima: San Marcos.
- Deuris, O. (1999). *¿Es posible la educación? Fundamentos y experiencias de una gestión educativa*. Bs.,As.:Troquel Educación.
- Fernandez, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gibson, J. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Colombia: McGrHill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SCL).
- Goncalves, A. (2005). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana.
- González Galán, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centros educativos. Modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral inédita*. Universidad Complutense de Madrid.

- Hernandez, Fernandez y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : Mac Graw Hill.
- Marin, J. (2009). *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: OPS, oms.
- James, A. (1996). *Administración* . México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Leal García, A. (1998). *Diversidad y género en las relaciones interpersonales*. *Educar.internet consultado 21-10-2010*.
- Likert, R. (1965). *Clima organizacional*. Colombia: Función Pública.
- Linares Pacheco, M. (2008). *Calidad de la Gestión Educativa en el Perú*. *Revista Peruana de Investigación Educativa*. Lima.
- Litwin, S. y Stinger, G. (1998). *Clima y Comportamiento Organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- McClelland, D. (1993). *Motivación del empleado en el lugar de trabajo*. México: Mac Graw Hill.
- Peña, E. (2012). *Por una educación de calidad con equidad. Reforma. Suplemento Especial Educación, Retos y Perspectivas*. México DF.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional 8v Ed*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez-Gomez, D. (2015). *Gestión del conocimiento y mejora de las organizaciones educativas*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Toranzos, L. (2001). *El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa, Revista Sobre Calidad de la Educación n.º 5*.
- Weinert, A. (1985). *Psicología de la organización* . Barcelona: Heider.



## ANEXOS

### ANEXO 01. Matriz de consistencia

CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N.º 70268 “PAJANA SAN ISIDRO” DE YUNGUYO,  
2017

| <b>Problema General</b>   | <b>Objetivo general</b>   | <b>Marco Teórico conceptual.</b>   | <b>Hipótesis General</b>   | <b>Variables e indicadores</b>  | <b>Metodología</b>  |
|---|---|--|--|---|---|
| <p>¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional y la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1. ¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?</p> <p>2. ¿Cómo se relaciona la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268</p> | <p>Establecer la relación del Clima Organizacional y Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Conocer el Clima Organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> <p>2. Conocer la Gestión Educativa en la Institución Educativa</p> | <p><b>Clima Organizacional:</b></p> <p>Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para trabajar bien, sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de él.</p> | <p>El Clima Organizacional se relaciona apropiadamente en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>1. El Clima Organizacional es aceptable según la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> | <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Clima organizacional:</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Motivación en la institución.</li> <li>Relaciones interpersonales</li> </ol> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamiento organizacional</li> <li>Cumplimiento de normas</li> <li>Ambiente académico</li> <li>Relaciones sociales</li> </ul> | <p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>El tipo de investigación es descriptivo-correlacional, que permite conocer la incidencia de las modalidades, niveles, características y los perfiles de las personas o grupos en una o más variables en una población de análisis.</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>En un Diseño No Experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.</p> |

|   |   |  |  |   |  |
|---|---|--|--|---|--|
| <p>Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?</p> <p>3. ¿Cómo se relaciona positivamente el Clima Organizacional con la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?</p> <p>4. ¿Cómo se relaciona negativamente el Clima Organizacional con la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017?</p> | <p>Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> <p>3. Conocer la relación positiva del Clima Organizacional en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> <p>4. Conocer la relación negativa del Clima Organizacional en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> | <p><b>La gestión educativa:</b></p> <p>La Gestión Educativa es la función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces.</p> | <p>2. La Gestión Educativa es adecuada en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> <p>3. El Clima Organizacional se relaciona positivamente en alto porcentaje con la Gestión Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> <p>4. El Clima Organizacional se relaciona negativamente en bajo porcentaje en la gestión educativa en la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017.</p> | <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Gestión Educativa:</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de Calidad Educativa.</li> <li>2. Eficacia Educativa</li> </ol> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión</li> <li>- Planificación pedagógica</li> <li>- Iniciativa e innovación</li> <li>- Resultados de calidad</li> </ul> | <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Se utilizará un cuestionario para la Medición de Clima de Educación primaria de la Institución Educativa Primaria N° 70268 Pajana San Isidro Yunguyo, 2017; dirigido a los docentes. Este instrumento permitirá obtener información de primera mano para describir o explicar un problema. Se aplica a una muestra representativa de la población.</p> |
|---|---|--|--|---|--|

**Fuente:** Elaboración propia.

## ANEXO 02. Matriz de operacionalización de variables

| Variable                    | Dimensiones   | Indicadores   | Ítems  | Escala de medición   |
|-----------------------------|---|---|--|--|
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> | <p>1. Motivación en la institución</p> <p>2. Relaciones interpersonales</p> | <p>- Comportamiento organizacional</p> <p>- Cumplimiento de normas</p> <p>- Ambiente académico</p> <p>- Relaciones sociales</p> | <p>1. ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo?</p> <p>2. ¿Disfruta trabajar en esta institución?</p> <p>3. ¿En su institución interactúa adecuadamente?</p> <p>4. ¿En este trabajo se siente realizado profesionalmente?</p> <p>5. ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?</p> <p>6. ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?</p> <p>7. ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?</p> <p>8. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?</p> <p>9. ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?</p> <p>10. ¿Puede opinar para mejorar los procedimientos?</p> <p>11. ¿Las condiciones de trabajo son buenas?</p> <p>12. ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?</p> <p>13. ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?</p> <p>14. ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?</p> <p>15. ¿Los programas de capacitación son para todos?</p> | <p><b><u>Encuesta:</u></b></p> <p><b>Preguntas cerradas.</b></p> <p><b>SI NO</b></p> |

|                                   |                                 |   |  |   |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|--|---|
| <b>GESTIÓN<br/>EDUCATIV<br/>A</b> | 1. Proceso de calidad educativa | - Gestión   | 1. ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas?<br>2. ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita?<br>3. ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?<br>4. ¿El director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI?<br>5. ¿En su institución se planifica las actividades pedagógicas?<br>6. ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos?<br>7. ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI?<br>8. ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?<br>9. ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?<br>10. ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha?<br>11. ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?<br>12. ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución?<br>13. ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?<br>14. ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas?<br>15. ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad? | <b><u>Encuesta:</u></b><br><b>Preguntas cerradas.</b><br><br><b>SI NO</b> |
|                                   | 2. Eficacia en la educación     | - Planificación pedagógica<br><br>- Iniciativa e innovación |  |   |

### ANEXO 03: Instrumentos

#### CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N.° 70268 PAJANA SAN ISIDRO YUNGUYO, 2017

#### I. DATOS GENERALES

| Tipo de Institución |  |            |  | Género |  |       |  |
|---------------------|--|------------|--|--------|--|-------|--|
| Primaria            |  | Secundaria |  | Hombre |  | Mujer |  |

| EDAD    |         |         |          |
|---------|---------|---------|----------|
| 22 - 25 | 26 – 30 | 31 – 40 | 41 a más |

**Valora de acuerdo a la siguiente escala:    (SI)                    (NO)**

| II. CLIMA ORGANIZACIONAL  | SI | NO |
|---|----|----|
| <b>Comportamiento Organizacional</b>  |    |    |
| 1. ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo?   |    |    |
| 2. ¿Disfruta trabajar en esta institución?                                      |    |    |
| 3. ¿En su institución interactúa adecuadamente?                                 |    |    |
| 4. ¿En este trabajo se siente realizado profesionalmente?                       |    |    |
| <b>Cumplimiento de Normas</b>   |    |    |
| 5. ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?                    |    |    |
| 6. ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?            |    |    |
| 7. ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?                              |    |    |
| 8. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas? |    |    |
| <b>Ambiente Académico</b>   |    |    |
| 9. ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?                  |    |    |
| 10. ¿Puede opinar para mejorar los procedimientos?                              |    |    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 11. ¿Las condiciones de trabajo son buenas?  |  |  |
| 12. ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades? |  |  |
| <b>Relaciones Sociales</b>   |  |  |
| 13. ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?                                  |  |  |
| 14. ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?    |  |  |
| 15. ¿Los programas de capacitación son para todos?   |  |  |

| <b>III. GESTIÓN EDUCATIVA</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| <b>Gestión</b>   |           |           |
| 1. ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas?   |           |           |
| 2. ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita?  |           |           |
| 3. ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?                            |           |           |
| 4. ¿El director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI?  |           |           |
| 5. ¿En su institución se planifica las actividades pedagógicas?  |           |           |
| 6. ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos?                          |           |           |
| <b>Planificación Pedagógica</b>  |           |           |
| 7. ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI? |           |           |
| 8. ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?   |           |           |
| 9. ¿Se siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?                           |           |           |
| <b>Iniciativa e Innovación</b>   |           |           |
| 10. ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha?  |           |           |
| 11. ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?                                |           |           |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 12. ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución?      |  |  |
| <b>Resultados de Calidad</b>  |  |  |
| 13. ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?        |  |  |
| 14. ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas? |  |  |
| 15. ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?                  |  |  |

## ANEXO 04: Validación del instrumento

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

#### VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

| N° | Dimensiones / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>I. Motivación en la institución</b>                                     |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | ¿Disfruta trabajar en esta institución?                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | ¿En su institución interactúa adecuadamente?                               | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | ¿En este trabajo se siente realizado profesionalmente?                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

#### II. Relaciones interpersonales

|    |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 8  | ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?               | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 9  | ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?                                | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 10 | ¿Puede opinar para mejorar los procedimientos?   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 11 | ¿Las condiciones de trabajo son buenas?  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 12 | ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades? | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 13 | ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?                                  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 14 | ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?    | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 15 | ¿Los programas de capacitación son para todos?   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |

#### VARIABLE 2: CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA

|   | III. Proceso de calidad educativa   | Si | No | Si | No | Si | No |  |
|---|---|----|----|----|----|----|----|--|
| 1 | ¿Su Director muestra interés en el resultado de sus tareas?                           | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 2 | ¿El Director le brinda apoyo cuando lo necesita?                                      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 3 | ¿Su Director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 4 | ¿El Director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI?                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 5 | ¿En su institución se planifica las actividades pedagógicas?                          | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |
| 6 | ¿La estructura organizativa institucionales funcional para el logro de los objetivos? | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |  |



## VARIABLE 2: GESTIÓN EDUCATIVA

|   |   |   |  |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|---|--|
| 7 | ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI? | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 8 | ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 9 | ¿Se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?                           | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |

| IV. Eficacia en la educación |   | Si | No | Si | No | Si | No |
|------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|
| 10                           | ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha?                           | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 11                           | ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?           | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 12                           | ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución?      | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 13                           | ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?        | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 14                           | ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas? | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 15                           | ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?                  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Barrantes Ríos Edmundo José

DNI: 25651955

Especialidad del validador: DOCENTE METODOLÓGICO Y TEMÁTICO

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*Barrantes*

## ANEXO 04: Validación del instrumento

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

#### Variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

| N°                                     | Dimensiones / Items  | Pertinencia |    | Relevancia |    | Claridad |    | Sugerencias |
|--|--|-------------|----|------------|----|----------|----|-------------|
|  |  | Si          | No | Si         | No | Si       | No |             |
| <b>I. Motivación de la Institución</b> |  |             |    |            |    |          |    |             |
| 1                                      | ¿La institución le otorga los medios suficientes para realizar su trabajo? | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 2                                      | ¿Disfruta trabajar en esta institución?                                    | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 3                                      | ¿En su institución interactúa adecuadamente?                               | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 4                                      | ¿En este trabajo se siente realizado profesionalmente?                     | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 5                                      | ¿Considera que es necesario el establecimiento de reglas?                  | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 6                                      | ¿Las normas de disciplina de la institución le parecen adecuadas?          | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 7                                      | ¿La normatividad vigente facilita su desempeño?                            | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |

#### II. Relaciones interpersonales

|    |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 8  | ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?               | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 9  | ¿Los procedimientos ayudan en la realización de sus tareas?                                | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 10 | ¿Puede opinar para mejorar los procedimientos?   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 11 | ¿Las condiciones de trabajo son buenas?  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 12 | ¿La institución le brinda condiciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades? | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 13 | ¿El espíritu de equipo de esta organización es excelente?                                  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 14 | ¿El nivel de interacción con sus colegas le permite compartir experiencias pedagógicas?    | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 15 | ¿Los programas de capacitación son para todos?   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |

#### VARIABLE 2: CALIDAD DE GESTION EDUCATIVA

| III. Proceso de calidad educativa |  |   |  |   |  |   |  |  |
|-----------------------------------|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 1                                 | ¿Su director muestra interés en el resultado de sus tareas?                            | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 2                                 | ¿El director le brinda apoyo cuando lo necesita?                                       | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 3                                 | ¿Su director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales?   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 4                                 | ¿El director de la institución lidera y orienta la concreción del PEI?                 | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 5                                 | ¿En su institución se planifica las actividades pedagógicas?                           | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 6                                 | ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos? | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 7 | ¿El plan anual de trabajo institucional puntualiza lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI? | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 8 | ¿Considera importante su trabajo en esta Institución?   | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 9 | ¿Se siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?                           | ✓ | ✓ | ✓ |  |

|    |   |   |   |   |  |
|----|---|---|---|---|--|
|    | <b>IV. Eficacia en la educación</b>   | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 10 | ¿Los proyectos de innovación de la institución están en marcha?                           | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 11 | ¿Se le permite poner en práctica lo que considera más adecuado para su trabajo?           | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 12 | ¿Considera que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución?      | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 13 | ¿Sus alumnos aprovechan su esfuerzo para que logren un buen rendimiento académico?        | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 14 | ¿En general, sus alumnos reconocen y valoran su esfuerzo en la realización de sus tareas? | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 15 | ¿Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad?                  | ✓ | ✓ | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

.....Tamayo Fernando Luis.....

DNI:.....07977890.....

Especialidad del validador:.....Administrador de Empresas.....



<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

### ANEXO 05. Matriz de datos

| N.º de Encuesta  | VI: CLIMA ORGANIZACIONAL      |    |    |    |                        |    |    |    |                    |     |     |     |                     |     |     | VD: GESTIÓN EDUCATIVA |    |    |    |    |    |                          |    |    |                         |    | VARIABLE INDEPENDIENTE |    | VARIABLE DEPENDIENTE |       |    |    |    |    |    |    |   |   |
|--|-------------------------------|----|----|----|------------------------|----|----|----|--------------------|-----|-----|-----|---------------------|-----|-----|-----------------------|----|----|----|----|----|--------------------------|----|----|-------------------------|----|------------------------|----|----------------------|-------|----|----|----|----|----|----|---|---|
|  | COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL |    |    |    | CUMPLIMIENTO DE NORMAS |    |    |    | AMBIENTE ACADÉMICO |     |     |     | RELACIONES SOCIALES |     |     | GESTIÓN               |    |    |    |    |    | PLANIFICACION PEDAGÓGICA |    |    | INICIATIVA E INNOVACION |    | RESULTADOS DE CALIDAD  |    | TOTAL                | TOTAL |    |    |    |    |    |    |   |   |
|  | p1                            | p2 | p3 | p4 | p5                     | p6 | p7 | p8 | p9                 | p10 | p11 | p12 | p13                 | p14 | p15 | 16                    | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22                       | 23 | 24 | 25                      | 26 | 27                     | 28 | 29                   | 30    |    |    |    |    |    |    |   |   |
| 1  | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 15 | 0  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 2  | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | SI | 15 | 0  | 0  | 15 | 0 | 0 |
| 3  | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | NO                   | SI    | SI | 15 | 0  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 4  | NO                            | NO | SI | SI | SI                     | NO | SI | SI | SI                 | SI  | NO  | SI  | NO                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | NO                      | SI | NO                     | SI | SI                   | SI    | SI | 9  | 6  | 0  | 14 | 1  | 0 |   |
| 5  | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | NO | NO | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 13 | 2  | 0  | 13 | 2  | 0 |   |
| 6  | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | NO                  | NO  | NO  | SI                    | SI | SI | SI | SI | NO | SI                       | SI | SI | NO                      | NO | NO                     | SI | SI                   | SI    | SI | 12 | 3  | 0  | 11 | 4  | 0 |   |
| 7  | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | NO  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | NO                      | NO | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 14 | 1  | 0  | 13 | 2  | 0 |   |
| 8  | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | NO | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 14 | 1  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 9  | NO                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | NO  | NO                  | NO  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 11 | 4  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 10   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 15 | 0  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 11   | NO                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | NO | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | NO                  | NO  | NO  | NO                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 9  | 6  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 12   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | NO                  | NO  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 13 | 2  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 13   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 15 | 0  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 14   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | NO  | NO                  | NO  | NO  | NO                    | NO | NO | NO | NO | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | NO    | SI | 10 | 5  | 0  | 9  | 6  | 0 |   |
| 15   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | NO  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 14 | 1  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 16   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | NO | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | NO  | NO                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 12 | 3  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 17   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 15 | 0  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 18   | NO                            | SI | NO | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | NO  | SI                  | NO  | SI  | SI                    | NO | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 11 | 4  | 0  | 14 | 1  | 0 |   |
| 19   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | NO  | NO                  | NO  | SI  | NO                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | NO                      | SI | SI                     | NO | SI                   | SI    | SI | 11 | 4  | 0  | 13 | 2  | 0 |   |
| 20   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | NO | 15 | 0  | 0  | 12 | 3  | 0 |   |
| 21   | NO                            | NO | NO | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | NO  | NO                  | NO  | NO  | NO                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | NO | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 7  | 8  | 0  | 13 | 2  | 0 |   |
| 22   | SI                            | SI | SI | SI | NO                     | NO | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 13 | 2  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 23   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | SI                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 14 | 1  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 24   | NO                            | SI | NO | SI | SI                     | SI | SI | NO | SI                 | SI  | NO  | NO  | NO                  | NO  | NO  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | NO                      | NO | SI                     | NO | NO                   | SI    | 8  | 7  | 0  | 10 | 5  | 0  |   |   |
| 25   | SI                            | SI | SI | NO | SI                     | NO | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | NO                  | SI  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | NO                   | SI    | 12 | 3  | 0  | 14 | 1  | 0  |   |   |
| 26   | SI                            | SI | NO | SI | SI                     | NO | SI | SI | SI                 | SI  | SI  | SI  | NO                  | NO  | SI  | SI                    | SI | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | SI                     | SI | SI                   | SI    | SI | 11 | 4  | 0  | 15 | 0  | 0 |   |
| 27   | SI                            | SI | NO | SI | SI                     | NO | SI | SI | NO                 | SI  | NO  | NO  | SI                  | NO  | NO  | SI                    | NO | SI | SI | SI | SI | SI                       | SI | SI | SI                      | SI | NO                     | SI | NO                   | SI    | 8  | 7  | 0  | 12 | 3  | 0  |   |   |
| 28   | SI                            | SI | SI | SI | SI                     | SI | SI | NO | SI                 | SI  | NO  | SI  | NO                  | NO  | NO  | SI                    | SI | SI | SI | SI | NO | SI                       | SI | SI | NO                      | NO | SI                     | SI | NO                   | NO    | 10 | 5  | 0  | 10 | 5  | 0  |   |   |
| 29   | NO                            | SI | NO | NO | SI                     | SI | NO | SI | SI                 | SI  | NO  | NO  | NO                  | SI  | NO  | SI                    | SI | SI | SI | NO | SI | SI                       | SI | SI | NO                      | SI | SI                     | NO | NO                   | NO    | 7  | 8  | 0  | 10 | 5  | 0  |   |   |
| 30   | SI                            | SI | NO | NO | SI                     | SI | SI | NO | NO                 | SI  | SI  | SI  | NO                  | SI  | NO  | SI                    | SI | SI | SI | NO | SI | SI                       | SI | SI | NO                      | NO | SI                     | NO | SI                   | SI    | 9  | 6  | 0  | 11 | 4  | 0  |   |   |
| (*) De los encuestados se observa que el Clima Organizacional es óptimo y se llegó a concretar a un nivel alto, y la Gestión Educativa fue implementada adecuadamente. |                               |    |    |    |                        |    |    |    |                    |     |     |     |                     |     |     |                       |    |    |    |    |    |                          |    |    |                         |    |                        | 0  |                      |       | 0  |    |    |    |    |    |   |   |
| CLIMA ORGANIZACIONAL   |                               |    |    |    |                        |    |    |    |                    |     |     |     |                     |     |     |                       |    |    |    |    |    | rango: Alta: - 100       |    |    |                         |    |                        |    |                      |       |    |    |    |    |    |    |   |   |
| GESTIÓN EDUCATIVA  |                               |    |    |    |                        |    |    |    |                    |     |     |     |                     |     |     |                       |    |    |    |    |    | rango: Alta: - 100       |    |    |                         |    |                        |    |                      |       |    |    |    |    |    |    |   |   |