

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán Y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

La gestión administrativa y su relación con el clima institucional en la Institución

Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación

Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Presentada por

Karla Zoraida CUENCA CHACON

Asesor

Rafaela Teodosia HUERTA CAMONES

**Para optar al Grado Académico de
Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educacional**

Lima - Perú

2018

**La gestión administrativa y su relación con el clima institucional en la Institución
Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación
Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta**

A Dios, quien me ilumina y me da sabiduría para actuar cada día.

A mi mamita Zoraida, por inculcarme grandes valores que formaron mi personalidad y por la gran fortaleza que, aún en su enfermedad, sigue transmitiendo.

A mi madre Yolanda quien sacrificó sus sueños para hacerme profesional y a mi padre Carlos, por acompañarme moralmente, por ser mi consejero y por transmitirme su sabiduría en sus escrituras.

A mi esposo Lenin y a mis hijas; Kaylen, Priscila y Válerly, por el amor y su comprensión al permitir terminar la tesis.

Reconocimiento

A la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, que me albergó en sus aulas y a cada uno de los docentes de la Escuela de Posgrado por sus enseñanzas y su compromiso por haberme formado como profesional competente.

A mi asesora; la Dra. Rafaela Huerta Camones por ser guía y orientadora. A los profesores de la institución educativa, por su apoyo para la obtención de los datos. Y a todas las personas que directa e indirectamente han permitido este logro significativo en mi vida profesional y personal.

Tabla de contenidos

Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
Capítulo I. Planteamiento del problema	15
1.1 Determinación del problema	15
1.2 Formulación del problema	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivos: generales y específicos	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4. Importancia y alcances de la investigación	18
1.5. Limitaciones de la investigación.....	19
Capítulo II. Marco Teórico.....	21
2.1. Antecedentes del estudio.....	21
2.1.2 Antecedentes internacionales	23
2.2. Bases teóricas	25
2.2.1 Gestión administrativa.....	25
2.2.1.1 Conceptos de Gestión Administrativa.....	25

2.2.1.2 Teorías de la administración	29
2.2.1.3 Características de la Administración.....	33
2.2.1.4 Modelos de gestión educativa considerados para el MED.....	34
2.2.1.5 Enfoque de gestión escolar del MED.....	36
2.2.1.6 Dimensiones de Gestión Administrativa.....	38
2.2.2 Clima institucional	56
2.2.2.1. Definición de clima institucional	56
2.2.2.2. Teorías del clima institucional	58
2.2.2.3. Características del clima institucional.....	61
2.2.2.4. Tipos de clima	61
2.2.2.5. Gestión de la Convivencia Escolar en las Instituciones Educativa	66
2.2.2.6. Dimensiones del clima institucional	67
2.3 Definición de términos básicos	75
Capítulo III. Hipótesis y variables.....	78
3.1 Hipótesis.....	78
3.1.1 Hipótesis general	78
3.1.2 Hipótesis específicas	78
3.2 Variables.....	79
3.3 Operacionalización de las variables.....	80
Capítulo IV. Metodología.....	81
4.1 Enfoque de investigación.....	81
4.2 Tipo de investigación	81
4.3 Diseño de investigación	82
4.4 Población y muestra.....	83
4.4.1 Población.....	83

4.4.2 Muestra.....	84
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	84
4.5.1 Técnicas.....	84
4.5.2 Instrumentos	85
4.6 Tratamiento estadístico.....	87
Capítulo V. Resultados	93
5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos	93
5.1.1 Validez	93
5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos.....	94
5.2 Presentación y análisis de los resultados	96
5.2.1 Nivel descriptivo	96
5.2.2 Nivel inferencial: contrastación de las hipótesis	106
5.3 Discusión de resultados.....	119
Conclusiones	124
Recomendaciones.....	124
Referencias	126
Apéndices	131
Apéndice A: Matriz de consistencia	132
Apéndice B: Operacionalización de la variable gestión administrativa	133
Apéndice C: Operacionalización de la variable clima institucional	134
Apéndice D: Matriz Metodológica.....	135
Apéndice E: Encuesta de gestión administrativa.....	136
Apéndice F: Encuesta del clima institucional.....	138
Apéndice G: Ficha técnica del cuestionario de gestión administrativa.....	140
Apéndice H: Ficha técnica de gestión administrativa.....	141
Apéndice I: Opinión de Expertos	142

Lista de tablas

Tabla 1. Componentes de la inteligencia emocional según Goleman.	49
Tabla 2. Tácticas de poder referidas con dirección a la influencia.....	55
Tabla 3. Cuadro comparativo entre clima y cultura organizacional.....	74
Tabla 4. Definición conceptual.....	79
Tabla 5. Operacionalización de variable.	80
Tabla 6. Ficha técnica del cuestionario de gestión administrativa.	85
Tabla 7. Especificación para el cuestionario de gestión administrativa.	86
Tabla 8. Ficha técnica del cuestionario clima institucional.	86
Tabla 9. Especificación para el cuestionario de clima institucional.....	87
Tabla 10. Nivel de validez de los instrumentos aplicados.....	94
Tabla 11. Nivel de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach.....	94
Tabla 12. Resultado de frecuencia de la dimensión planeación.	96
Tabla 13. Resultado de la dimensión organización.	97
Tabla 14. Resultado de frecuencia de la dimensión dirección.	98
Tabla 15. Resultado de frecuencia de la dimensión de control.	99
Tabla 16. Resultado comparativo entre las cuatro dimensiones de la variable en la gestión administrativa.....	100
Tabla 17. Resultado de frecuencia de la dimensión del comportamiento institucional. ...	102
Tabla 18. Resultado de frecuencia de la dimensión la capacidad organizacional.	103
Tabla 19. Resultado de frecuencia de la dimensión dinámica institucional.....	104
Tabla 20. Resultado del cuadro comparativo entre las tres dimensiones de la variable del clima institucional.	105
Tabla 21. Resumen del procesamiento de los casos.....	108
Tabla 22. Resumen del procesamiento de los casos.....	111

Tabla 23. Resumen del procesamiento de los casos.....	115
Tabla 24. Resumen del procesamiento de los casos.....	118

Lista de figuras

Figura 1. Proceso administrativo.....	27
Figura 2. Principios de la administración científica de Taylor.	30
Figura 3. Los 14 principios de Fayol de la administración.	31
Figura 4. Enfoque de gestión basada en procesos.....	38
Figura 5. Simbología del flujo grama de datos.	45
Figura 6. La importancia de la información para una gestión escolar de calidad.	47
Figura 7. Pirámide de Maslow.	59
Figura 8. La organización como un iceberg.....	68
Figura 9. Esquema de diseño de investigación.	83
Figura 10. Porcentaje de la dimensión planeación.....	97
Figura 11. Porcentaje de la dimensión organización.....	98
Figura 12. Porcentaje de la dimensión dirección.	99
Figura 13. Porcentaje de la dimensión control.....	100
Figura 14. Comparación de las cuatro dimensiones de la variable gestión administrativa.....	101
Figura 15. Porcentaje dimensión comportamiento institucional.....	102
Figura 16. Porcentaje de la dimensión capacidad organizacional.....	103
Figura 17. Porcentaje de la dimensión dinámica institucional.....	104
Figura 18. Comparativo de los porcentajes de la variable clima institucional.....	105

Resumen

El objetivo principal de la investigación ha sido determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. La tesis se enmarca bajo el enfoque cuantitativo, es de tipo sustantivo, puro o de base y de diseño de investigación descriptivo-correlacional de corte transversal. El campo de estudio se conformó por la población de 70 docentes y el tamaño de la muestra se constituyó con 40 docentes del nivel secundaria de la institución educativa a quienes se aplicó el instrumento de cuestionario y se recogió la información para medir ambas variables: gestión administrativa y clima institucional de la Institución Educativa estudiada, durante el año lectivo 2017. El tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico. Como instrumento se adaptaron dos cuestionarios de diferentes fuentes para medir ambas variables y efectuar las correlaciones correspondientes. En el análisis de los resultados se contrastaron las hipótesis planteadas y de ello podemos concluir que existe una relación directa, moderada y significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional en la institución educativa sujeta al estudio. Además, se concluyó que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional, en sus dimensiones en la institución educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle La cantuta, aplicado en el año 2017

Palabras claves: Gestión, gestión administrativa, clima y clima institucional.

Abstract

The main objective of the research has been to determine the relationship between administrative management and the institutional climate in the Educational Institution Planteles de Aplicacion of the National University of Education Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. The thesis is framed under the quantitative approach, it is of a substantive, pure or basic type and of cross-sectional descriptive-correlational research design. The field of study was formed by the population of 70 teachers and the sample size was constituted with 40 teachers from the secondary level of the educational institution to whom the questionnaire instrument was applied and the information was collected to measure both variables: administrative management and institutional climate of the Educational Institution studied, during the 2017 school year. The type of sampling used was the non-probabilistic one. As an instrument, two questionnaires from different sources were adapted to measure both variables and perform the corresponding correlations. In the analysis of the results the hypotheses were contrasted and from this we can conclude that there is a direct, moderate and significant relationship between the administrative management and the institutional climate in the educational institution subject to the study. In addition, it was concluded that there is a significant relationship between administrative management and the institutional climate, in its dimensions in the educational institution Application Plans of the National University of Education Enrique Guzmán and Valle La Cantuta, applied in the year 2017

Keywords: Management, administrative management, climate and institutional climate.

Introducción

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta.

El punto de partida del presente estudio es definir a la gestión administrativa como el trabajo en conjunto e interactivo que se desarrolla entre todos los miembros, agentes o grupos de personas de la institución educativa que tienen como objetivo planificar, organizar, direccionar y controlar asertiva, participativa y democráticamente para alcanzar las metas del currículo escolar y el éxito con eficiencia y eficacia. Es una de las actividades más importantes que hay en toda organización. Debido a ello se logran los objetivos con el compromiso y el esfuerzo de todo el personal docente que labora en una institución educativa.

Del mismo modo, consideramos al clima institucional como el ambiente que se origina en una institución debido a la influencia de factores externos que intervienen en el comportamiento de las personas. El clima que se origine en la institución se verá influenciado por las perspectivas de la personalidad de sus integrantes. Los factores extrínsecos; así como, los intrínsecos de la institución, van a influenciar en la generación del clima y da forma al ambiente en que la institución educativa se desenvuelva cada día. El clima que se origine dentro de la institución educativa será el resultado de aspectos formales e informales de la gestión administrativa y de las relaciones interpersonales existentes.

En esa perspectiva en el presente estudio queremos averiguar, cual es la relación que se presenta entre la gestión administrativa y el clima institucional en la institución

educativa Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.

Esta investigación se ha desarrollado en cinco capítulos:

El capítulo I, refiere al planteamiento del problema, donde se preguntó: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa de los “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta? También, se determinó los objetivos, la importancia y alcances de la investigación y las limitaciones que se tuvieron para realizar esta investigación.

El capítulo II, está referido al marco teórico: antecedentes, bases teóricas de ambas variables, el estudio de las dimensiones y la definición de términos básicos.

El capítulo III, se determina la hipótesis, las variables y su operacionalización.

El capítulo IV, se describe la metodología que se aplicó para desarrollar esta investigación: enfoque, tipo, diseño, población, muestra, técnicas, instrumentos, etc.

En el capítulo V, se presenta los resultados de la investigación, validación y confiabilidad de los instrumentos, resultados y discusión de los resultados correspondientes. Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices respectivos.

Capítulo I.

Planteamiento del problema

1.1 Determinación del problema

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. (MED, 2011, p.9).

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

Partiendo de estas citas destacamos que el logro de los objetivos y el éxito de la institución educativa se concretan sólo si los miembros o agentes educativos interactúan en la institución en un clima participativo y democrático donde la relación e interrelación prevalecen para alcanzar las metas propuestas como la misión y visión del proyecto educativo institucional.

La eficiente y eficaz gestión administrativa que realice el líder de la institución educativa tendrá como resultado el éxito en la organización en su conjunto en los aspectos

intrínsecos y extrínsecos transmitiendo una imagen de fortaleza en la comunidad y en su contexto.

En esta última década la institución educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta; se ha visto debilitado por el rompimiento de las relaciones humanas entre el personal docente y los directivos y entre los docentes mismos. Esta amenaza a traído consecuencias negativas en el logro de los objetivos propuestos por la institución, situación que ha venido acrecentando año tras año en la deserción estudiantil ; cada año la población estudiantil ha venido descendiendo en el nivel inicial y primaria, los padres de familia cada vez son ofensivos y agresivos contra los docentes de la institución educativa perdiéndose completamente el respeto hacia los profesores de sus menores hijos(as) del nivel primaria , los logros en las evaluaciones del ministerio se han visto afectados por la baja calificación de los estudiantes del nivel secundaria , el poco compromiso de los padres de familia con la institución educativa y el decaimiento de la imagen institucional en la comunidad.

Vemos que estamos frente a una problemática que es necesario resolver y a la vez considerar la importancia de la gestión administrativa y el clima institucional como factor determinante en la eficacia del personal que labora en la institución educativa con el fin de elevar los niveles de logros, propiciar climas de trabajo motivantes y retadores que permitan desarrollar el trabajo en equipo de los directores y docentes comprometidos con la educación peruana y concretar haciendo que los individuos o los integrantes de la familia escolar interactúen positivamente permitiendo el desenvolvimiento integro ,el actuar de manera armónica y pacífica, con el cumplimiento responsable del reglamento interno, valores puestos en la visión y misión, comportamientos asertivos , estilos de liderazgo de los integrantes del equipo y las buenas relaciones humanas .

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

PG: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?

1.2.2 Problemas específicos

PE1: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?

PE2: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y la capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?

PE3: ¿Qué relación existe entre gestión administrativa y la dinámica institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?

1.3 Objetivos: generales y específicos

1.3.1 Objetivo general

OG: Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-La Cantuta.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Establecer la relación que existe entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-La Cantuta.

OE2: Establecer la relación que existe entre la gestión administrativa y la capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-La Cantuta.

OE3: Establecer la relación que existe entre gestión institucional y la dinámica institucional, en la Institución Educativa Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-

La Cantuta.

1.4. Importancia y alcances de la investigación

Según Hall (1996) citado por García (2007, p.12) “el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleador”.

La importancia de esta investigación es emitida por diversos criterios. Una de ellas se basa a la cita anterior que define con claridad el clima institucional mediante ello se pretende la reflexión de los directivos, personal docente y administrativo sobre las condiciones laborales en que se desarrollan para lograr una mejor convivencia guiada y orientado por el trabajo de gestión administrativa que realice el líder o director de la institución educativa. Otra importancia es el bienestar social por que servirá de apoyo bibliográfico para investigaciones similares. Tiene carácter práctico y metodológico

porque se recopilarán datos bibliográficos que permitirán caracterizar la problemática y se aplicará instrumentos de medición para sustentar la relación que existe entre las variables gestión administrativa y clima institucional.

Lo antes expuesto da el alcance de considerar esta investigación como tema relevante e importante donde los resultados permitirán a la institución educativa a asumir y poner en marcha estrategias que mejoren las relaciones interpersonales para alcanzar un buen clima y por ende la relevancia de nuestro prestigioso e histórico colegio Planteles de Aplicación, La Cantuta.

1.5. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que afrontamos durante el proceso de investigación, son los siguientes:

Dificultad en cuanto al acceso a las fuentes de recojo de datos porque no se encontraron trabajos similares, que en momentos confundían el trabajo investigado, sin embargo, sólo se usó como referencia de los antecedentes para la realización del trabajo.

Complicaciones epistemológicas de la variable gestión administrativa con la gestión educacional. En un momento se pensó que era sólo por cambió de términos, pero durante el estudio se estableció que la significancia entre estudios es diferente ya que gestión administrativa es uno de las cuatro dimensiones que presenta el manual para directores del ministerio de educación del Perú sobre la gestión educativa.

Escasos instrumentos para medir las variables de objeto de estudio, porque estaban contruidos para otros contextos y buscaban otros objetivos. Sin embargo, fueron las consultas, la firmeza de nuestra investigación y el marco teórico, los que permitieron construir y validar la construcción de los instrumentos para la recolección de los datos.

La disponibilidad del tiempo y los problemas personales no nos permitió avanzar en la tesis. Postergando y alargando su avance durante un tiempo.

Capítulo II.

Marco Teórico

2.1. Antecedentes del estudio

Después de verificar las fuentes bibliográficas, podemos describir los trabajos de investigación más sobresalientes.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Pareja (2014), En su tesis titulada: *Gestión Administrativa del Director y su influencia del desempeño docente en las instituciones educativas del centro poblado del Chuparo-Uripa en el periodo 2012*, plantea como objetivo de su estudio, el determinar la influencia de la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del centro poblado de Chuparo en el periodo 2012. Los resultados de la investigación reportaron que existe una relación positiva estadísticamente significativa entre sus variables ($r=0,699$); la gestión administrativa y el desempeño docente con 5% de significancia bilateral ($p\text{-valor}=0,00 < 0,05$). El estudio se realizó en las instituciones educativas de este lugar en el cual el resultado de su investigación el autor llega a determinar que la gestión administrativa que realizan los directivos en las instituciones educativas del centro poblado de Chuparo es deficiente. Y concluye que el nivel del desempeño docente en estas instituciones educativas es moderado.

Márquez (2013) en su investigación *El Clima Institucional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Integrada "María Auxiliadora" de la Merced –Chanchamayo- 2013*. Tesis realizada para optar el grado de maestro. Realiza una investigación de enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo correlativo. El autor tiene como objetivo determinar la relación entre el clima institucional y la gestión educativa de la institución

educativa María Auxiliadora de la Merced – Chanchamayo. Márquez, determinó que el clima institucional se relaciona con la Gestión Educativa, porque el valor calculado de Chi-cuadrado es de 89.947 (0,001) es mayor que el valor de la tabla Chi-cuadrado de tabla 9,4877 (0,05). Además, el potencial humano y clima institucional se relaciona con la Gestión Educativa.

Cisneros (2013), en la investigación *Clima Institucional y Gestión Pedagógica en la Institución Educativa N° 20575 José Antonio Encinas Franco UGEL - 15- Huarochirí*. Cual objetivo estaba dirigido a determinar la relación existente entre el clima institucional y la gestión pedagógica en la Institución Educativa. antes nombrada. En su estudio concluye que hay relación significativa entre el clima institucional y la gestión pedagógica en dicha institución Educativa. Porque el coeficiente de Spearman $r_s = 0,379$ es diferente de cero, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces afirma que existe relación positiva entre las variables de estudio.

Arteta (2012), en su tesis titulada *La gestión administrativa y el clima organizacional de los directivos según la percepción de los estudiantes de la facultad de agropecuaria y nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-2012*. El autor realizó una investigación de enfoque cuantitativo y tipo descriptivo correlacional. El plantea su objeto de estudio a determinar y establecer la relación existente entre la Gestión Administrativa y el clima organizacional de los directivos, según la percepción de los estudiantes de la Facultad de Agropecuaria y nutrición de la universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle -2011. Según los datos obtenidos, la percepción de los sujetos encuestados, no se ha logrado consolidar un clima organización favorable que genere confianza. También, se observa que hay debilidades en las relaciones interpersonales, identidad institucional, imagen institucional y satisfacción personal. Tal

resultado se evidencia que el 64,1% de los estudiantes encuestados percibe un clima organizacional en un nivel medio.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Williams (2013), en su investigación *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* concluyó que el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la medida con un 46% en sistema colegiado. El objetivo general fue conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal. La investigación fue guiada por enfoque cuantitativo, con tipo de diseño descriptivo transversal. La operacionalización de las variables fue el clima organizacional como variable independiente, la percepción del talento humano como la variable dependiente y las variables intervinientes fueron las necesidades fisiológicas (sed, hambre, sueño, etc.)

Flores (2012), en su investigación *Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa experimental FAE N° 1, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011*, en esta investigación utilizó la técnica de la encuesta apoyada de un cuestionario para lograr recabar información sobre el tema. La metodología que se aplicó fue de diseño descriptivo. Se concluyó que los resultados de los cuadros estadísticos relacionados con la encuesta a los directivos se observaron que existe una adecuada organización en cada una de las áreas con lineamientos directivos asertivos en beneficio de la cultura organizacional.

Segundo y Loza (2011) Realizaron un trabajo de investigación sobre *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en la mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*, cual objetivo fue mejorar los servicios con calidad y calidez en la atención a los usuarios

de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra. Para esta investigación se utilizó el método científico analítico-sintético e inductivo-deductivo. La técnica aplicada fue la entrevista en tiempo real, porque se obtuvo datos directamente de la unidad de análisis de *investigación*. Y la técnica de la encuesta. Se concluyó que los usuarios de la Biblioteca no conocen todos los servicios que presta, no existe la participación del personal bibliotecario en la ejecución que el servicio no es de calidad y recomienda que las autoridades deben fortalecer las funciones administrativas para un servicio oportuno, eficiente y eficaz.

Cortés (2009), la investigación se basó en conocer el nivel de motivación que tienen los trabajadores. En su tesis titulada: *Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nacho de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009*, desarrolló el enfoque positivista cuantitativo de tipo de estudio descriptivo porque buscó especificar las propiedades motivacionales de un grupo. El instrumento que se utilizó se denomina prueba proyectiva, cuyo instrumento obtuvo mediciones psicológicas que proyecten sus necesidades, motivos, opiniones o características de la personalidad, proporcionando al investigado las percepciones individuales y grupales que los trabajos tiene sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de la persona. En el estudio se consideró una población de 880 trabajadores y un muestreo aleatorio de 80 participantes.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Gestión administrativa

2.2.1.1 Conceptos de Gestión Administrativa

Gestión

MED (2011, p.20) consideró que “en la república de Platón; la gestión fue percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en la política de Aristóteles era contraria, porque la gestión era vista como una acción democrática”.

Los precursores modernos remontan sus teorías en la primera mitad del siglo XX dando a conocer sus teorías Weber, 1976; sustenta que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos. Mayo 1977; pone en énfasis que la gestión es la interacción entre personas. Para Taylor 1911 y Fayol 1916; la gestión es la administración. Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978; generan una visión sistémica de la organización como la gestión es un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización con la sociedad. A partir de la segunda mitad del siglo XX, se define a la gestión como Campo Disciplinario Estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes. Unas que emergen de las perspectivas de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligado a los modelos de gestión. (MED, 2011 p. 20).

En nuestra investigación definimos a la gestión como la acción de hacer o ejecutar para lograr el bienestar tangible e intangible para la institución educativa. La gestión centrada en la interacción de la comunidad educativa es la capacidad que tiene los directivos para articular las actitudes asertivas entre los integrantes de la institución educativa.

Administración

“La palabra administrativa proviene del latín “administrativus” que es la acción de administrar. Cuidar, gobernar, regir. Suministrar, aplicar y propinar”. Concisa Sopena (1995, p.61-62)

Para Robbins y Coulter (2005, p. 7), la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado no dice mucho. Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

El MED (2011, p. 36) consideró a la administración como la acción de “conciliar los intereses individuales con las institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.”

La gestión educativa está enmarcada en cuatro dimensiones. Una de ellas es la dimensión administrativa; esta dimensión incluyen todas las acciones y estrategias de conducción del buen manejo de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa, incluido también el cumplimiento de la normatividad, la supervisión, monitoreo y acompañamiento de las funciones, con el propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. La administración de personal, desde el punto de vista laboral, así como la asignación de funciones y evaluación de los desempeños (MED 2011, p.36).

Gestión administrativa

Anzola (2002, p.70) conceptuó que la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la

manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico que data Chiavenato (2003)



Figura 1. Proceso administrativo.

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2003.

Robbins y Coulter (2010, p.6) explicaron que “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.”

Druker (2000) citado por Flores (2012, p.4) La gestión administrativa en la educación, “implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículo escolar”.

Las gestiones educativas son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula” (Flores, 2012, p.4).

Existe discrepancia entre estos dos primeros autores porque el primero ve a la gestión administrativa como un trabajo realizado en equipo con el cumplimiento de labores

encomendadas como la planificación, la organización, la dirección y el control y los siguientes manifiestan que es coordinar y supervisar las actividades de otros, teniendo el primero una amplia visión de las actividades. En esta investigación se ha considerado como dimensión a los elementos administrativos para el estudio y la medición del desempeño de los docentes y la función del director.

Los investigadores definimos que la gestión administrativa es el trabajo en conjunto e interactivo que se da entre todos los miembros, agentes o grupos de personas de la institución educativa que tienen como objetivo planificar, organizar, direccionar y controlar asertiva, participativa y democráticamente para alcanzar las metas del currículo escolar y el éxito con eficiencia y eficacia. La gestión administrativa es una de las actividades más importantes que hay en toda organización. Debido a ello se logran los objetivos con el compromiso y el esfuerzo de todo el personal docente que labora en una institución educativa.

La gestión educativa plantea cuatro dimensiones en el manual de directores del ministerio de educación del Perú, una de ellas es la gestión administrativa. Básicamente centrado en la administración y sus parámetros de funcionamiento que se refieren a la eficacia, al liderazgo, a la organización y a las interacciones personales que tengamos para el logro de los objetivos previstos en la misión y visión del proyector educativo institucional (PEI). El trabajo de gestión pedagógica es de vital importancia en una institución educativa al igual que la gestión administrativa que se realice porque es la vía, la columna, o el motor para el buen funcionamiento de la institución u organización.

2.2.1.2 Teorías de la administración

Enfoque Clásico

Robbins y Coulter (2010, p.26) indicaron que “el estudio formal de la administración comenzó a principios del siglo XX. Estos primeros estudios, descritos como el enfoque clásico enfatizaron tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficiente posible.” El enfoque describía dos teorías principales conforman el enfoque clásico: la administración científica y la administración general.

Frederick Winslow Taylor realizó un trabajo que duró más de 20 años de investigación para encontrar la “mejor forma” de realizar el trabajo. Observó que con frecuencia los obreros “tomaban con calma” el trabajo y Taylor creía que sólo producían alrededor de un tercio de lo que en realidad producirían. Registró que a los empleados se les asignaban tareas sin importar que tuvieran o no las habilidades y aptitudes para realizarlas. Taylor se propuso remediarlo utilizando el método científico al trabajo de los obreros. Las experiencias de Taylor en Midvale Steel Company, lo llevó a definir parámetros claros para mejorar la eficiencia en la producción. Un ejemplo de su investigación es el experimento con lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban “lingotes” de hierro (cada uno con un peso de 92 libras) en vagones de ferrocarril. Su producción promedio era de 12,5 toneladas diarias. Sin embargo, Taylor creía que, si analizaba científicamente el trabajo para determinar la mejor forma de cargar los lingotes de hierro, la producción podría aumentar a 47 o 48 toneladas diarias. Después de aplicar de manera científica distintas combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor logró obtener ese nivel de productividad ¿cómo? Asignó a la persona correcta el trabajo, le proporcionó las herramientas y el equipo adecuado, hizo que el trabajador siguiera exactamente las instrucciones y lo motivó con un incentivo económico que

representaba un aumento importante en su paga diaria. Obtuvo buenos resultados hasta logró mejoras constantes en la productividad del orden de 200 por ciento o más.

Basándose en sus estudios vanguardistas sobre el trabajo manual, en lo que aplicaba principios científicos, Taylor ganó el título de “Padre de la administración científica”.

(Robbins y Coulter 2010, p. 26)

1. Desarrolle una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para remplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
2. Seleccione científicamente y luego capacite, enseñe y perfecciones al trabajador.
3. Coopere efectivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.
4. Divida el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores. La administración realiza todo el trabajo para el que está mejor capacitada que los trabajadores.

Figura 2. Principios de la administración científica de Taylor.

Fuente: Robbins y Coulter 2010, p.27 *La Administración*

Por otra parte, Henry Fayol y Max Weber estuvieron prominentes detrás de la teoría general de la administración. Su atención estaba dirigida hacia las actividades de todos los gerentes. Fayol, escribía partiendo de su experiencia personal como director de una gran empresa francesa de minas de carbón. Fayol creía que la administración era una actividad común para todos los negocios, gobiernos, instituciones e incluso hogares, esto lo llevó a desarrollar 14 principios de la administración que fueron consideradas como reglas fundamentales de administración general que podía aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñarse en las escuelas.

1. División del trabajo. La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. Autoridad. Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. Unidad de mando. Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección. La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración. Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. Centralización. Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. Escalafón. Líneas de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
11. Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad en los puestos del personal. La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

Figura 3. Los 14 principios de Fayol de la administración.

Fuente: Robbins y Coulter 2010, p. 29 *La Administración*

Enfoque cuantitativo

Robbins y Coulter (2010, p. 30) dieron a conocer que el enfoque cuantitativo “consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización de información, de simulación por computadora y de orden lineal es una técnica cuantitativa a actividades de administración.”

Por su parte Weber, el sociólogo alemán. Se dedicó al estudio de las organizaciones. Desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización a la cual llamó burocracia; una forma de organización caracterizada por la

división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales (Robbins y Coulter 2010, p. 28)

En la década de los 80 y 90 la revolución en la calidad se extendió en sectores públicos y privados. Impulsado por un pequeño grupo de expertos en calidad. La administración de la calidad total (ACT) es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente.

Enfoque conductual

“Los gerentes logran que las cosas se hagan trabajando con personas.”

La Investigación está enfocada a la gente de una organización y las acciones en el trabajo se le conoce: como comportamiento organizacional. Los gerentes de hoy en día enfocan su trabajo en motivar, ordenar, dar confianza, trabar con un equipo, manejo de conflictos, etcétera. Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, y Chester Barnand fueron los primeros partidarios del comportamiento organizacional. Robert Owen se preocupó por las deplorables condiciones laborales, propuso un centro de trabajo ideal y expresó que el dinero gastado que han mejorados las condiciones de trabajo era una inversión inteligente. Por otra parte, Hugo Munsteberg sugirió el uso de pruebas psicológicas para la selección de empelados, concepto de las teorías del aprendizaje para la capacitación de empelados y el estudio del comportamiento humano para la motivación de los trabajadores. Mary Parker Follett fue una de las primeras en reconocer que las organizaciones se podían visualizar desde la perspectiva del comportamiento individual y de grupo, propuso ideas más orientadas a la gente que los seguidores de la administración científica. Y Chester Barnand gerente real que pensaba que las organizaciones eran sistemas sociales que necesitaban cooperación. Creía que el trabajo de los gerentes era

cómo estimular a los trabajadores para lograr altos niveles de esfuerzo. Fue el primero en expresar que las organizaciones eran sistemas abiertos. (Robbins y Coulter, 2010, p. 33)

Enfoque contemporáneo

Según Robbins y Coulter (2010, p. 35) el enfoque contemporáneo presentó dos perspectivas de administración; la de sistemas y la de contingencia. La teoría de sistemas es una teoría básica en las ciencias físicas, pero nunca se había aplicado en los esfuerzos humanos organizados. Hasta que en 1938 Chester Barnard en su libro las funciones del ejecutivo definieron que una organización funcionaba como un sistema cooperativo. Sin embargo, fue en 1960 que los investigadores analizaron más esta teoría. Considerando que un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce uno todo unificado. Los dos tipos básicos de sistema son cerrados y abierto. El primero no debe influenciar en su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él. Hoy en día relacionamos el término sistema con sistemas abiertos.

La teoría de contingencia Robbins y Coulter (2010, p. 36) “algunas veces llamado enfoque de situaciones o situacional, planteó que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas y requieren diferentes formas de dirección.” Los autores manifiestan que los gerentes, relacionándolos con los directivos educativos, describen la contingencia como “si, entonces”. *Si*, es la forma en que se encuentra mi situación, entonces es la mejor forma que tengo para manejar esta situación. Este enfoque es intuitivamente lógico debido a que las organizaciones e incluso las unidades de la misma organización son diferentes en términos de tamaño, objetivo y actividades labores.

2.2.1.3 Características de la Administración

Münch (2010, p.23), presentó las siguientes características de la administración:

1. Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
2. Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
3. Multidisciplinar. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnica.
4. Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
5. Versatilidad los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplica. (Münch 2010, p. 23)

2.2.1.4 Modelos de gestión educativa considerados para el MED

La gestión administrativa en la educación se enriquece de los diversos modelos de gestión, modelos que responden a los requerimientos y necesidades de la institución para comprender la realidad y la interacción social que realizan los docentes, los directivos y toda la comunidad.

Para Juan Cassasus en 1999 citado por el MED (2011, p. 23) los principales modelos de gestión son siete: 1. Normativo. Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. La planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo. 2. *Prospectivo*. Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y por ende. Se ha pasado de un futuro único y cierto

a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios. 3. *Estratégico*. Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Artículo los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa. 4. *Estratégico situacional*. Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Se quiebra el proceso integrados de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa. 5. *Calidad Total*. Inicio de los 90. Se refiere a la planificación, el control, y la mejora continua, lo que permitirá introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998) los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. 6. *Reingeniería*. Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical, implica un re conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy. 7. *Comunicacional* modelo actual. Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales.

El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales ya que los procesos de comunicación facilitan o no que ocurran las acciones deseadas. (MED. 2011, p. 23)

Estos modelos fueron dándose sistemáticamente por el resultado que cada uno de ellos presentaba como respuesta. Fueron considerándose el avance como fortaleza que lograba para continuar. Y las limitaciones para corregir, ajustar y mejorar cada modelo. Cada uno de estos modelos es una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero si representa un avance con respecto a él. El modelo actual de gestión es el comunicacional que se desarrolla por las habilidades comunicativas de los integrantes de la organización.

2.2.1.5 Enfoque de gestión escolar del MED

Es en la gestión escolar donde las ideas, el pensamiento y el lenguaje se vinculan directamente como canal y medio entre los docentes líderes formales y la comunidad educativa. Una gestión administrativa apropiada es fundamental para la obtención de buenos resultados a través del desempeño docente y el compromiso que tienen los miembros para accionar en un ambiente organizacional adecuado. (MED. 2011, p. 24)

En MED (2016, p. 12-13) consideró cuatro enfoques para el desarrollo de la gestión escolar. 1. El enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico. - la gestión debe apuntar en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El liderazgo pedagógico concierne a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar con lo que tiene, sino busca ir cambiando y mejorando la educación y las prácticas docentes en el aula (Leithwood, 2009). El ejercicio de este enfoque se ve como una práctica distribuida, más

democrática “dispersa” en la organización, y no excluido. Quiere decir que se puede percibir desde dos puntos: como un rasgo esencial de una escuela que centraliza los aprendizajes o como tarea y responsabilidad común. 2. Enfoque de gestión participativa. - la gestión se da con el reconocimiento de la participación de todos los integrantes educativos donde no son elementos pasivos o “manejados”, sino como actores individuales, autónomas, con voluntad y poder de acción. Desde ese punto de vista, su compromiso, convicción y cooperación son importantes que los procesos de gestión se realicen con éxito. 3. Enfoque transformacional. - la reforma educativa implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. “Es importante darle otro significado a la gestión, con el objetivo de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva a crear y recrear una nueva forma de hacer escuela” (Pozner, 2001). 4. El enfoque de gestión basado en procesos. - nos sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa y la ciudadanía. Este enfoque permite lograr mejores resultados en las organizaciones. Se basa en la identificación, selección y documentación de procesos que generan “valor” en cada etapa y mejora continua de los procedimientos.



Figura 4. Enfoque de gestión basada en procesos.

Fuente: MED (2016, p. 14) *Planificación Escolar*

2.2.1.6 Dimensiones de Gestión Administrativa

Para esta investigación hemos considerado como dimensiones principales a las funciones o elementos de la gestión administrativa de Henry Fayol. Empresario francés, que propuso por primera vez cinco funciones: planear, Organizar, mandar, coordinar y controlar. Actualmente estas funciones se han resumido en cuatro: planeación, organización, dirección y control.

2.2.1.6.1. La planeación

Robbins y Coulter (2010, p. 8) “la *planeación*, definen objetivos, establecieron estrategias para lograrlo y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Amador (2008) nos dijo que la planeación es qué hacer, cómo y cuándo actuar y quien lo va hacer. La planeación guía el camino hacia el logro y el éxito de la institución. Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa.

La toma de decisiones

Los autores Robbins y Coulter (2010, p. 120) No considera que la toma de decisiones sea un elección simple e instantánea. De lo contrario, la toma de decisiones pasa por un proceso de ocho etapas que termina en la decisión personal o decisión corporativa o institucional. Estas etapas inician con la identificación de un problema para que en la siguiente etapa identifique los criterios de decisión que define lo que es importante, relevante o prioritario para resolver le problemas. En la tercera etapa realiza la ponderación de criterios considerándole un valor, luego realiza el desarrollo de alternativas para la selección y el análisis de ellas para finalmente seleccionar una de las alternativas e implementar donde se comunica y registra la decisión tomada.

Tipos de planes

Los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización o institución y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama planes operacionales. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

Robbins y Coulter (2010, p. 147) “las formas más populares para describir los planes organizaciones son en términos de alcances (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazo), de especificidad (direccionales contra concretos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes).”

2.2.1.6.2 La organización

Para Chiavenato (2011, p. 11) la organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función

administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos.

Trabajo en equipo

Dubrin (2008, p. 65) “Trabajar en equipo y tomar decisiones de manera conjunta ofrecen varias ventajas en comparación con la actividad individual. Si varias personas preparadas participan en el proceso de toma de decisiones, pueden surgir varias posibilidades dignas de tomarse en cuenta.”

Para Robbins y Coulter (2005, p. 385) los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales. ¿Cómo? generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

Tipos de equipos

Los equipos pueden realizar una diversidad de cosas, es por ello que los autores Robbins y Coulter clasifican en *equipo para resolver problemas*; los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo, *equipos de trabajo auto dirigidos*; es responsable de completar el trabajo y de dirigirse a sí mismo, equipo de trabajo interfuncional; es un grupo combinado de individuos que son expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas y el equipo virtual; utilizan la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común aquí los miembros colaboran en líneas usando herramientas como redes d área amplia, videoconferencias, fax, correos electrónicos o , incluso, sitios Web donde el equipo puede realizar conferencias en

línea. Alguno de estos tipos de equipo también, presenta desventajas como el primer equipo que rara vez recibe la autoridad para implementar de manera unilateral algunas de sus acciones sugeridas. El equipo de trabajo auto dirigido no ha funcionado en algunos países por su tipo de cultura y el respeto a la autoridad jerárquica y el cuarto equipo pierden las concesiones mutuas normales de los debates frente a frente porque los miembros del equipo no se conocen personalmente. (Robbins y Coulter 2005, p. 383)

Equipos eficaces

Los autores Robbins y Coulter (2005, p. 385) citó a PRISM número 9 de la Web “Coaching and Creatina Efectiva Temas” donde proporcionan información sobre las características relacionadas con los equipos eficaces. Estas características son:

1. Los objetivos claros: el equipo con alto desempeño tiene una comprensión clara del objetivo a lograr. Los miembros se comprometen con los objetivos del equipo son lo que deben lograr y entienden cómo deben trabajar juntos para lograr esos objetivos.
2. Las destrezas importantes: los equipos eficaces están integrados por individuos competentes que poseen las destrezas técnica e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados, al mismo tiempo que trabajan bien en equipo. Este último punto más importante, ya que no todos los que son técnicamente competentes tienen las destrezas interpersonales para trabajar bien como miembros de un equipo.
3. Confianza mutua: los equipos eficaces se caracterizan por la confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la habilidad, el carácter y la integridad de los demás. Pero como tal vez sepan de las relaciones interpersonales, la confianza es frágil. El mantenimiento de esta confianza requiere la atención cuidados de los gerentes.

4. **Compromiso unificado:** el compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por un deseo de dedicar cantidades extraordinarias de energía para lograrlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una lealtad y dedicación intensas al equipo y están dispuestos a hacer lo que ese requiera para ayudar a un equipo a logra el éxito.
5. **Buena comunicación:** no es sorprendente que los equipos eficaces se caractericen por mantener una buena comunicación. Los integrantes transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malos entendidos. Los miembros de equipo con alto desempeño tienen la capacidad de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficiente.
6. **Habilidades de negociación:** los equipos eficaces hacen ajustes continuos en cuanto a quien hace que. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación. Debido a que los problemas y las relaciones cambian regularmente en los equipos, los miembros necesitan ser capaces de confrontar y reconciliar las diferencias.
7. **Liderazgo adecuado:** los líderes eficaces pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de las situaciones más difíciles ¿Cómo? Definiendo los objetivos, demostrando que el cambio es posible al superar la inercia, aumentando la confianza de los miembros del equipo en sí mismos y ayudando a los integrantes del equipo a desarrollar su potencial en equipos en sí mismos y ayudando a los integrantes del equipo a desarrollar su potencial en formas más completas. Los líderes de equipos eficaces actúan cada vez más como entrenador y facilitadores. Ayudan a guiar y apoya al equipo, peor no lo controla.

8. Apoyo interno y externo: la condición final necesaria para un equipo eficaz es un ambiente de apoyo, internamente, el equipo debe tener una infraestructura sólida, lo que significa tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación claro y razonable que los miembros del equipo puedan usar para evaluar su desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos que lo apoye. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que conduzcan a niveles altos de desempeño. Externamente los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para que lleve a cabo el trabajo.

Desde este concepto destacamos que el trabajo descentralizado es una forma que se implanta en la gestión administrativa de la institución educativa. El trabajo de las designaciones específicas que pueden realizar los docentes es valorado por el líder democrático facilitando y fortaleciendo el logro de los objetivos a largo o corto plazo generando un clima participativo, integrado y colegiado del grupo.

Métodos de Organización

Robbins y Coulter (2010, p. 193-194) clasificaron en dos los diseños organizacionales comunes; los diseños tradicionales y los contemporáneos. El primero tiende a ser mecanicista por naturaleza por lo tanto tiene fortalezas y debilidades respectivamente. *La estructura simple* es rápida, flexible, económica y connota las responsabilidades claras, pero no es adecuada cuando una organización crece; por la cantidad de personas que estén a cargo de la función. *La estructura funcional* presenta ventajas de ahorro de costo derivados de la especialización, el personal se agrupa con otros que desempeñan tareas similares pero la debilidad es que la búsqueda de objetivos funcionales se pierda de vista del director. *La estructura divisional* tiene la fortaleza de

enfocarse en resultados y la debilidad es la duplicación de actividades y recursos reduciendo la eficiencia. El segundo grupo corresponde a la estructura de equipo; es la que toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo, la estructura matricial; es la que asigna especialidades de distintas áreas funcionales a determinar proyectos en su planificación y ejecución para luego continuar en proyectos, y a la estructura sin límites; es la estructura que no está definida o restringida por límites artificiales horizontales, verticales o externos.

Consideramos importante el uso de diagrama de flujo dentro de la institución educativa o cualquier institución porque organiza y facilita el movimiento de los datos y funciones a través de un sistema. Orienta a la comunidad educativa en la viabilidad de las actividades designadas. Responde a un trabajo transparente, claro y preciso. Cada líder educativo es autónomo en elegir y poner en práctica el diseño organizacional que obtenga mejores resultados. Los diagramas de flujo de datos se estructuran utilizando símbolos que representan vías y/o funciones como presentamos a continuación:

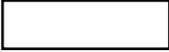
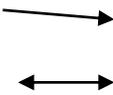
Nombre	Símbolo	Función
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos y en función del resultado de la misma determina cuál de los distintos caminos alternativos.
Indicador o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Terminal		Representa el inicio y fin de una programa
Documento		Indica la utilización de un documento

Figura 5. Simbología del flujo grama de datos.

Fuente. Robbins y Coulter (2010).

Cuando los gerentes organizan, determinan tareas por realizar, quién las llevará a cabo, como se agrupan, quienes le reportarán a quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda empresa cuenta con personal, el trabajo en de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos.

2.2.1.6.3. La dirección

Según Reyes (2007) la dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Gestión escolar y liderazgo pedagógico

En el manual de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa 2017 del Ministerio de Educación del Perú determina que “una gestión escolar exitosa es aquella que logra que todos los actores de la comunidad educativa oriente sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes.”

El director de la Institución Educativa (I.E.) cumple un rol fundamental como líder pedagógico al acompañar, concertar, motivar y promover que toda la comunidad educativa sume esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión. Un líder pedagógico convierte la escuela en un espacio que promueve los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes articulando las acciones de toda la comunidad educativa hacia un mismo objeto y haciendo uso adecuado de todos los recursos de los que dispone. (MED 2017, p.15)

También, menciona sobre las acciones que un líder pedagógico debe apropiarse para generar mayor impacto en la institución educativa. Estas son:

- a. Acompañar y evaluar el desempeño del personal a su cargo y de su propio desempeño directivo para implementar estrategias de mejora.
- b. Gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo con sus docentes.

- c. Formular, monitorear y evaluar planes estratégicos, orientados al logro de los objetivos y metas que se basen en la realidad de su escuela.
- d. Motivar permanentemente a la comunidad educativa para trabajar enfocada en el logro y mejora de los aprendizajes.
- e. Promover la mejora sugiriendo, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadores o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.
- f. Generar espacios que permitan y promuevan la participación de los padres de familia y la comunidad educativa en general.

La importancia de la información para una gestión escolar de calidad



La gestión escolar debe estar basada en información relevante sobre las características de la I.E., su comunidad educativa y su entorno. Esto es importante, pues sobre la base de esa información se pueden construir mejores planes estratégicos que guíen el trabajo sus resultados. Entonces, un líder pedagógico debe procesar información sobre los logros y problemas de su escuela para reflexionar y tomar decisiones correctas y oportunas en coordinación estrecha con su comunidad educativa.

Figura 6. La importancia de la información para una gestión escolar de calidad.

Fuente: MED (2017, p. 16) Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I.E. 2017

Frases importantes del director líder

Münch (2011, p. 160-161) citó a Adair, quien resume en frases las palabras más importantes que un líder debe manejar:

Las seis palabras más importantes son: *admito que yo cometí un error*

Las cinco palabras más importantes: *estoy muy orgulloso de ti*

Las cuatro palabras más importantes que un líder debe decir: *cuál es tu opinión*

Las tres palabras más importantes: *podrías, por favor...*

Las dos palabras más importantes: *muchas gracias.*

La palabra más importante: *nosotros*

La palabra menos importante: *yo*

Münch (2011) citó la aportación de Adair que manifiesta la regla de 50/50, en la que faculta que el liderazgo es 50% de motivación que proviene del interior de las personas y el 50% depende del ambiente que se relaciona directamente con el estilo de dirección.

La inteligencia emocional del líder según Goleman

Para Goleman citado por Münch (2011, p. 162) consideró que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. En ocasiones las emociones están en controversia con la inteligencia racional porque es importante que el líder directivo posea cinco componentes de la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de sí mismo
2. Autorrealización
3. Motivación
4. Empatía

5. Habilidades sociales

Tabla 1.

Componentes de la inteligencia emocional según Goleman.

Competencia	Concepto	Habilidad
Conocimiento de uno mismo	Autoconocimiento	Seguridad en sí mismo
		Autoevaluación objetiva
Autorrealización	Pensar antes de actuar	Integridad
Motivación	Buscar metas	Apertura al cambio
	Pasión para trabajar	Deseo de logro
Empatía	Entendimientos de los otros	Sensibilidad
Habilidades sociales	Redes y relaciones sociales	Efectividad para dirigir el cambio
		Dirección de equipos

Fuente: Tomado de Münch L. p. 162

El líder directivo como Coaching

Münch (2011, p. 175) El coaching al igual que el empowerment tiene sus orígenes a mediados de los años 70, cuando un profesor de literatura y capitán de un equipo de tenis *Timothy Gallwey publica en 1975 "The Inner Games of Tennis"* escribe un libro en el que proponía un enfoque revolucionario que permite superar la duda personal, bloqueos, el nerviosismo, la falta de concentración, etc. Para así obtener un mayor rendimiento, es así como después de un tiempo se logró adaptar el procedimiento al medio empresarial y personal. El encargado de esta labor fue Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce como el padre del Coaching Moderno.

Para Dubrin (2008, p. 194) indicó que el coaching es un método de ayuda a los empleados a desarrollarse y superarse, así como a mejorar sus aptitudes laborales al ofrecerles sugerencias y animarlos.

Para obtener mejores resultados los autores describen nueve opciones para ofrecer coaching: 1. Proporcionar retroalimentación específica, señale específicamente los puntos que es preciso mejorar en vez de hablar en términos generales de lo mismo. 2. Haga críticas positivas e indoloras, si el trabajador tuvo una mala experiencia, debe decirle: que no estoy de acuerdo con lo sucedido en tu contra, por lo general eres una persona positiva. Te recomiendo que guardes tu mal humor para ti mismo y reflexiones controlando tus emociones. 3. Anime a hablar a la persona que recibe el coaching, una buena parte de saber escuchar es alentar a la otra persona a hablar. Haga preguntas abiertas que permitan expresarse y escuche con atención. Las preguntas cerradas no brindan la misma oportunidad de expresar lo que uno siente y por lo general producen respuestas cortas y poco informativas. 4. Haga preguntas poderosas, que ayuden al trabajador a pensar a fondo sobre los puntos fuertes y débiles de lo que está haciendo o pensando. 5, Brinde apoyo emocional, si se muestra constructivo y dispuesto emplee motivadores positivos en vez de negativos. 6. Dé consejos constructivos, dar a la persona un consejo oportuno. Ayúdele a responder la pregunta: ¿Qué puedo hacer en cuanto a este problema? 7. Hable siempre de “poder” y no de “deber”, quiere decir que cuando se enseña se debe considerar la palabra “puedes hacer tal cosa” o “puedes” hacerlo de esta manera a decir “debes” hacer tal cosa o “debes hacerlo así”, porque “puedes” implica a la persona la capacidad de elegir y “debes” implica una obligación. 8. Interprete lo que está sucediendo, es explicarle la naturaleza del problema y la forma en que actúa, 9. Permita la imitación del desempeño o comportamiento deseado, es decir mostrar a la persona que recibe el coaching ejemplos del comportamiento deseado. (Dubrin, A. 2008, p. 194).

Siguiendo el concepto definimos al líder como coaching o el director que debe entrenar, enseñar, motivar, aconsejar, guiar y ayudar a sus docentes a desarrollarse y superarse, con la finalidad de lograr el trabajo colegiado y mejorar las actitudes laborales para obtener un óptimo desempeño docente y un clima institucional efectivo.

El Empoderamiento directivo

El poder

Robbins y Judge, en su investigación refieren el poder como la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A. Esta definición implica un *potencial* que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de *dependencia*.

El poder puede existir sin que se use. Por tanto, es una capacidad o potencial. Alguien puede tener poder, pero no imponerlo. Es probable que el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Entre mayor sea la dependencia de B con respecto de A, mayor es el poder de A en la relación. A su vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe B y la importancia que este coloca en aquella que A controla. Una persona tiene poder sobre usted sólo si él o ella controlan algo que usted desea. Si usted quiere obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único docente que lo imparte, él o ella tiene poder sobre usted. Sus alternativas están muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si usted estudia con dinero totalmente apretado por sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos tienen sobre su persona. Usted depende de ellos para el apoyo financiero, pero una vez que sale de la escuela con sigue un trabajo y tiene buenos ingresos, el poder de sus padres se reduce bastante.

Para Münch (2011, p. 170) el empowerment o “empoderamiento” es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. “Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización”. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la capacidad para cambiar lo tiene cada integrante de la institución educativa poniendo en práctica sus conocimientos, experiencias y habilidades. Considerando principalmente que el cambio sea para el logro de las metas trazadas por la institución. Por tal motivo se debe potestad y facultar a los docentes y otros integrantes de la institución educativa para que realicen su trabajo.

Comparación del liderazgo y el poder

Los autores Robbins y Judge revelan que los conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes usan el poder como un medio de alcanzar las metas grupales. Los líderes logran metas, y el poder es un medio que facilita su logro ¿Qué diferencias hay entre los dos términos? Una se relaciona con la compatibilidad de objetivos, el poder no requiere esta compatibilidad, sino solo dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se centra en la influencia lateral y hacia arriba. El poder no. Una diferencia más tiene que ver con el énfasis de las investigaciones. En su mayor parte, las investigaciones sobre liderazgo hacen énfasis en el estilo. Buscan responder preguntas tales como: ¿cuánto apoyo debe dar el líder? ¿Cuántas decisiones deben compartirse con los seguidores? A diferencia, las investigaciones sobre el poder han tendido a incluir un área más amplia y a centrarse en tácticas para generar la conformidad. Ha ido más allá del individuo.

Bases del poder

Para los autores Robbins y Judge (2009, p.451) clasificaron el poder en dos grupos generales: el poder formal y el poder personal.

Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización. El poder formal proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o de la autoridad formal. Los autores lo clasifican en tres:

El poder coercitivo depende del miedo. Una persona reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que puedan ocurrir si falla en su cumplimiento. Se basa en la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como infligir dolor, generación de frustración a través de la restricción de los movimientos, o el control por la fuerza de necesidades fisiológicas o de seguridad.

El poder de recompensa es lo opuesto al poder coercitivo. Las personas cumplen los deseos o instrucciones de otro porque hacerlo les produce beneficios; entonces, alguien que distribuye premios que otros consideran valiosos tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser financieras – como contralar el nivel salarial, aumentos, bonos; o no financieros- inclusive los reconocimientos, ascensos, asignaciones de trabajo interesante, colegas amistosos y turnos de trabajo preferentes o territorios de venta.

El poder legítimo representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales.

Las posiciones de autoridad incluyen el poder coercitivo y el de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que los otros dos. En específico incluye que los miembros de una organización acepten la autoridad e un puesto. Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de barco los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

Poder personal

El poder personal se refiere al poder que tiene uno sin tener un puesto formal. Muchos de los diseñadores de chips más competitivos y productivos en INTEL, por ejemplo, tienen poder, pero no son gerentes ni tienen poder formal. Lo que poseen es poder personal, el que viene de las características únicas de un individuo. En esta sección veremos dos bases del poder personal; la experiencia y el respeto y admiración de los demás.

Poder del Experto es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, aptitudes o conocimientos especiales. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia a medida que el mundo se ha orientado más hacia la tecnología. Confíe los trabajos se hacen más especializados, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general se acepta que los físicos tienen experiencia técnica y por tanto tienen el poder del experto: la mayoría de nosotros seguimos los consejos que nuestros doctores nos dan. Sin embargo, también es importante reconocer que los especialistas en computación, contadores, fiscales, economistas, psicólogos, y otros especialistas, son capaces de manejar el poder como resultados de su experiencia.

El poder referente se basa en la identificación con una persona que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle. El poder referente se desarrolla por la admiración de otros y el deseo de ser como esa persona. Por ejemplo, ayuda a explicar el por qué se pagan millones de dólares a las celebridades con objeto de que recomienden productos en los comerciales. (Robbins y Judge 2009, p. 453)

Tácticas de poder

Formas en que los individuos traducen las bases del poder en acciones específicas
Legitimidad basarse en la posición de autoridad propia o hacer énfasis en que una petición está de acuerdo con las políticas o reglas organizacionales.

Persuasión racional. Presentar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable. *Apelar a la inspiración*. Desarrollar compromisos emocionales con la apelación a valores, necesidades, esperanzas e inspiraciones del objetivo. *Consulta*; aumentar la motivación y apoyo del objetivo al involucrarlo en la decisión de cómo lograr el plan o cambio.

Intercambio; recompensar al objetivo con beneficios o favor a cambio de seguir una petición. *Apelar a lo personal*, pedir el cumplimiento con base en la amistad o lealtad.

Congraciar; uso de halagos, elogios o comportamiento amistosos antes de hacer una petición *Presión*; uso de alertas, peticiones repetidas y amenazas. *Coaliciones*; Enlistar la ayuda de otras personas para persuadir al objetivo o usar el apoyo de otros como razón para que el objetivo esté de acuerdo. (Robbins y Judge 2009, p. 456-457)

Tabla 2.

Tácticas de poder referidas con dirección a la influencia.

Influencia hacia arriba	Influencia hacia abajo	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Apelar a la inspiración	Consulta
	Presión	Congraciarse
	Consulta	Intercambio
	Congraciarse	Legitimidad
	Intercambio	Apelar a lo personal
	Legitimidad	Coaliciones

Fuente: Robbins y Judge (2009)

2.2.1.6.4. El control

El autor, Amador (2008), definió el elemento control como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influye en los individuos o equipos que trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionadas con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

Para Robbins y Coulter (2010, p. 398) el control “es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.”

Definimos a control como un proceso de vigilancia de actividades que aseguran el cumplimiento corrigiendo cualquier desviación. Actualmente el ministerio de educación del Perú ejecuta el control educativo a los maestros bajo el marco del buen desempeño docente y el desempeño directivo respectivamente.

La finalidad es implementar las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional y dar un paso adelante para el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del PEN (Proyecto Educativo Nacional) : “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”.

2.2.2 Clima institucional

2.2.2.1. Definición de clima institucional

Mendoza cita a Gibson y sus colaboradores (1984) quienes afirmaron que las personas son capaces de darse cuenta, pueden sentir, percibir la atmosfera existente en el

lugar que se encuentren, ello debido al tipo de relaciones e inter-relaciones que se producen en cada institución debido al comportamiento de la persona a la estructura de la institución y los procesos que se producen en ella.

Chiavenato (1994, p.464) afirmó que: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. El clima se percibe en diferentes maneras por diferentes individuos.”

Robbins Stephen (2010, p.199) conceptuó el clima institucional como el ambiente compuesto de las organizaciones o instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño eficiente de una persona dentro de la empresa.

Existen coincidencias entre los autores Chiavenato y Gibson debido a que ambos afirman que el clima es la atmósfera que existe en la organización y de cómo las personas las perciben de diferentes maneras personalmente según las relaciones y características que hay en la institución.

También, hay discrepancias entre los autores antes nombrados y el autor Robbins Stephen por su concepto se basa a una perspectiva objetiva y de cómo vaya a influir en desempeño de una persona por influencias externas.

El concepto dado por Chiavenato a comparación de los otros dos autores es que relaciona al clima institucional como la atmósfera psicológica como parte de la característica que tiene cada organización.

Para comprender el concepto de clima institucional o clima organizacional es fundamental enmarcar los siguientes:

El clima está referido a las características del medio ambiente de trabajo, cuyas características se perciben directa o indirectamente por los agentes de una institución

educativa. El comportamiento que adopte cada integrante del equipo colegiado repercute positiva o negativamente.

En nuestro trabajo de investigación definimos al clima institucional como el ambiente que se origina en una institución debido a la influencia de factores externos que intervienen en el comportamiento de las personas. El clima que se origine en la institución se verá influenciado por las perspectivas de la personalidad de sus integrantes. Los factores extrínsecos como los intrínsecos de la institución influyen en la generación del clima y da forma al ambiente en que la institución educativa se desenvuelva cada día. El clima que se origine dentro de la institución educativa será el resultado de aspectos formales e informales de la gestión administrativa y de las relaciones interpersonales existentes.

2.2.2.2. Teorías del clima institucional

En los estudios realizados por Robbins y Judge (2009, p. 453) se consideran las siguientes teorías del clima institucional.

Teorías psicológicas

Los estudios realizados al tema han ocupado lugares importantes dentro de la sociedad pues siempre ha sido la preocupación para investigar y/o resolver problemas de las relaciones sociales entre las personas, la psicología que estudia el comportamiento del hombre, su conducta la cual es observable y cambia debiendo a la experiencia del ambiente. A continuación, se describen las más importantes, en Stephen (2009) refirió de Abraham Maslow (1908-1970), que en la primera mitad del siglo XX formuló en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (A Theory of Human Motivation) donde planteó la hipótesis que dentro de cada individuo existen una jerarquía a de cinco necesidades.

– **Fisiológicas.** - incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

- **Seguridad.** - están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales.** - Afecto sentido de pertenencia, aceptación y amistad, la realización familiar y la pertenencia en grupo.
- **Estima.** - Quedan incluidos factores de estimulación internas como el respeto de sí, la autonomía y el logro y factores externos de estimulación como el status, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización.** - impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de autorrealizar; control de emociones, ser crítico constructista, asertivo , empático , buscar y alcanzar el éxito personal.



Figura 7. Pirámide de Maslow.

Fuente: Robbins y Judge (2009, p. 453)

Pirámide que describe visualmente el comportamiento humano para alcanzar la autorrealización.

Teoría X y Y

McGregor es quien propone dos visiones diferentes de las personas uno de ellos, negativo teoría X y la otra teoría Y del positivo esencialmente que estudia la manera como los gerentes y /o directores de una institución educativa se relacionan con los empleados.

“De acuerdo con la teoría X los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso forzarlos. Con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar e incluso buscar la responsabilidad.”(p- 177) incluso McGregor llegó a afirmar que la teoría Y era más válido que la teoría X por lo que propuso ideas como la toma decisiones participativas, planteó trabajos responsables concretos y buenas relaciones grupales para maximizar la motivación del trabajo, sin embargo no se puede confirmar la validez de la suposiciones por carecer de bases empíricas.

Según podemos observar en la actualidad existen docentes que son personas negativas, obstaculizando los trabajos tales como: actividades, talleres, charlas, reuniones, inasistencias continuas a la institución, no realizan sus programaciones y si reciben capacitaciones, continúan desenvolviéndose tradicionalmente, son incapaces de superar el cambio. Dentro de la teoría Y encontramos todo lo contrario, profesores capaces de producir cambios realizan trabajos en equipo, son dinámicos, responsables, autocríticos, todo ello dependiendo del ambiente laboral que se produzcan en sus instituciones.

Teoría de los dos factores

En el libro de Stephen (2009) refirió Herzberg con la teoría de los dos factores, quien realiza un análisis sobre los factores que producen la satisfacción. Parte de la premisa de la relación del individuo con el trabajo el cual es fundamental y la actitud que sobre ella puede terminar el éxito o el fracaso, clasifica dos categorías las personas no estarán satisfechas ni insatisfechas. (Robbins y Jubge, 2010, p. 33)

2.2.2.3. Características del clima institucional

Martín Briss (2000, p. 114- 115) presentó las siguientes características del clima institucional; *La comunicación*: grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. El traslado de la información interna y externa, la rapidez o agilidad de la información, el nivel de respeto entre los miembros de la comunidad. El grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. *La participación*: grado en el que profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los órganos colegiados en grupos de trabajo. *La motivación*: grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional, el reconocimiento del trabajo que realiza, el prestigio profesional. *La confianza*: grado de confianza que el profesorado percibe en la institución, la sinceridad con se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. *La planificación*: técnica para reducir incertidumbre y resolver problemas, como base de acción, como una serie de instrumentos técnicos puestos al servicio de la organización. *El liderazgo*: cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos instituciones educativas u organización en sentido más general. *La creatividad*: asociada al elemento humano y a la organización como un sistema policelular integrado. Es la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades.

2.2.2.4. Tipos de clima

Martín Briss (2000, p.110)

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II: Autoritarismo paternalista El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Sistema IV: Participación en grupo En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el

mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores

Likert (1961-1972) leído en CISE (2007) identificó cuatro tipos de climas en la cual los dos primeros son los de clima cerrado o autoritario y otros dos de clima abierto o participativo.

- **Autoritario o duro.-** Donde el director no confía en sus profesores, el clima que se percibe es de temor, los objetivos de trabajo y las decisiones son asumidas por él y solo comunica sin más comentario, creando una atmosfera de recelos, castigos y amenazas y muy pocas veces hay recompensas, la interacción ente los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son únicamente de los jefes.
- **Autoritario benévolo.-** El director actúa condescendentemente con los profesores es paternal, la mayor parte de las decisiones son asumidas por el director y ocasionalmente hay delegaciones de poder que no llegan a influir en la dirección, se practica la recompensa y castigos como formas de motivación para los trabajadores, en este clima el director juega con las necesidades sociales de los empleados sin embargo la impresión que se tiene es de un ambiente estable y estructurado.
- **Sistema consultivo.-** La dirección tiene confianza en los profesores, Las decisiones son tomadas por el director pero prevé la participación de diversos niveles de la organización permitiéndoles tomar decisiones específicas, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales, busca satisfacer necesidades de estima el control es delegado a niveles intermedios. Es una atmósfera dinámica y la administración funcional en base a objetivos a alcanzar.

- **Sistema de participación del grupo.** -La toma de decisiones está extendido por toda la organización y existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección la comunicación se da en un sentido horizontal, vertical, ascendente y descendente. Los profesores están motivados a través de la participación e implicación de los procesos de definición de objetivos en la mejora de los métodos de trabajo y evaluación del rendimiento general, las relaciones de trabajo se basan en la amistad.

Existe gran similitud entre los tipos de clima que presentan ambos autores. Los tipos de clima propuestos por Liker son considerados por varios autores para su terminología.

Ojembarrena (1997) citado por (Martín, p. 113) presentó un tipo de clima óptimo para el trabajo, como: Clima participativo, clima de comunicación, clima comprometido, clima abierto, clima de confianza, clima enriquecedor, clima innovador, clima transformador.

En ese sentido nosotros conceptuamos en dos grandes grupos a los tipos de clima como clima autoritario y clima participativo. Dentro del clima autoritario consideramos al autoritario rudo; este clima es frío y hostil que genera un ambiente de miedo, amenaza y castigo y autoritario paternal es un clima condescendiente que guarda recelo ante los agentes educativos, que como motivación tiene a la recompensa y al castigo. Y el clima participativo que considera a dos subtipos; el consultivo y el participativo en grupo. Estos dos tipos mantienen un clima estable en los agentes educativos. El consultivo donde las decisiones específicas se toman con participación de los docentes y el medio comunicativo es descendente. El clima participativo en grupo mantiene un ambiente democrático, justo y equitativo donde la toma de decisiones se extiende por toda la institución. Los docentes realizan las actividades asumiendo responsabilidad y

compromiso. Consideramos que de esta manera se alcanzará un “clima óptimo” (Ojembarrena 1997).

Denominaciones de clima

CISE (2007) definió al clima institucional es los siguientes aspectos:

Clima organizativo. -Está relacionado con la gestión de la organización y el cumplimiento de ellas, con el tipo de liderazgo como de la personalidad de los integrantes. Se refiere a las características materiales y funcionales de la organización, considerando también las normas formales e informales que se dan y se producen dentro de la organización.

Clima psicológico. -En la cual la persona interpreta a través de la observación y de su propia percepción sobre el clima que lo rodea. Hay dos dimensiones: estructura objetiva constituye la parte observable de la organización y estas dependen de las características estructurales de la organización según: la estructura, el tamaño, tipo de producción, tipo de liderazgo, condiciones de trabajo, actividades que se desarrollan, los resultados etc. La estructura subjetiva depende de las percepciones que cada miembro tiene sobre las características propias de la escuela. En este clima psicológico el individuo percibe su ambiente en donde confluyen un conjunto de factores tanto colectivos como individuales así mismo se valen de ella para realizar interpretaciones e inferencias sobre las diversas situaciones que se presentan condicionando las actitudes y conductas de los miembros de la organización.

Clima social. -Considera las relaciones interpersonales, incluyendo los aspectos formales normativos vigentes, así como los informales o conductas y relaciones espontáneas que surgen como efecto de las relaciones sociales entre las personas.

Clima emocional. - Se refiere a la relación afectiva, el trato que se produce en la institución, expresiones de afecto, comportamiento de apoyo, de refuerzos, el grado y las modalidades de comunicación de afecto sean positivos o negativos entre los profesores y los alumnos, lo más importante es crear el sentimiento cierto, verdadero con el que se traten a las personas.

Clima académico. - Hace mayor incidencia a la presión curricular, que condiciona las relaciones y actividades que se producen en la institución en relación al estudio y a la formación que los profesores y alumnos comparten y apoyan los valores académicos, y constituyen una parte importante del clima escolar que trata de los contenidos de las organizaciones escolares.

2.2.2.5. Gestión de la Convivencia Escolar en las Instituciones Educativa.

En el cumplimiento del compromiso 5 del MED (2017, p. 41) buscó una adecuada gestión de la convivencia escolar, la cual tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia. También, Cita a Abad (2010) que sostiene que las Instituciones Educativas (I.E) donde se implementa la convivencia escolar, desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes pueden aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables”

La elaboración de las normas y acuerdos de convivencia de forma participativa promueven el sentimiento de pertenencia, aumenta el compromiso en su cumplimiento y facilita la aceptación de las medidas reguladores cuando se incumplen. Son el marco normativo que regular la convivencia escolar a nivel de

I.E. y aula. El Reglamento Interno, se incluyen en el capítulo denominado “Convivencia Escolar” (MED p. 44)

Desde esta perspectiva vemos que el Ministerio de Educación del Perú integra en los compromisos de gestión escolar a la “convivencia” considerando las perspectivas e inteligencia emocional que tengan los integrantes de la Institución Educativa.

2.2.2.6. Dimensiones del clima institucional

Para objeto de estudio Diversos autores presentan varias dimensiones con la que mediría al clima institucional.

En nuestra investigación utilizaremos las dimensiones de Gibson y sus colaboradores. Porque se imparte a través de las variables de comportamiento, proceso y estructura.

2.2.2.6.1. Comportamiento institucional

Para Robbins y Judge “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos o estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”

Mendoza (2011, p.9) citó a Instituciones sociales (1998) quienes manifestaron que “es un sistema de normas, de costumbres y tradiciones centradas en una actividad humana en donde las personas comprometidas en un comportamiento institucional deben prepararse para desempeñar sus roles apropiados.

Robbins y Coulter (2005, p. 342) en su campo de estudio trató el tema del comportamiento, es decir, las acciones de las personas, el comportamiento organizacional trata de manera más específica sobre las acciones de las personas en el trabajo. Los

autores hacen una representación de la organización como un iceberg. El comportamiento organizacional o institucional se centra en dos áreas principales. En primer lugar, el comportamiento individual. Esta área, basada principalmente en las contribuciones de psicólogos, incluye temas como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar, tiene que ver con el comportamiento grupal, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.



Figura 8. La organización como un iceberg.

Fuente: Robbins y Coulter 2005 *Objetivos del comportamiento organizacional*

El comportamiento organizacional o institucional tiene como objeto explicar, predecir e influir en el comportamiento. ¿Por qué los gerentes o directivos necesitan tener la capacidad de hacer esto? Sencillamente para manejar el comportamiento de sus empleados o plana docente.

La importancia de las aptitudes interpersonales

Factores psicológicos de intervienen en el comportamiento organizacional

Las actitudes son declaraciones evaluadores, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo una actitud está integrada por tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a la creencia, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona. La creencia de que la discriminación es incorrecta ilustra una cognición. El componente afectivo es una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente de comportamientos se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.

Las actitudes más conocidas en el trabajo son *la satisfacción en el trabajo*; se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo. *La participación en el trabajo* es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. *Y el compromiso organizacional* es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su membresía en la organización. El compromiso organizacional es la identificación con la organización empleadora.

La personalidad, la personalidad de un individuo es la combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás. Existen cientos de rasgos de la personalidad. Con el paso de los años, los investigadores han tratado de centrarse específicamente en los rasgos que mejor describen la personalidad. El indicador de tipo de Myers-Briss y el modelo de los cinco grandes.

La percepción es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizado e interpretando sus impresiones sensoriales. La investigación sobre la percepción demuestra sistemáticamente que los individuos pueden ver las mismas cosas, pero percibirla de manera diferente. Ninguno de nosotros ve la realidad. Interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad. En la percepción influyen dos factores: la persona que percibe; cuando un individuo ve un objetivo e intenta interpretar lo que ve, las características personales del individuo influirán considerablemente en la interpretación. Estas características personales incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas y el objetivo las características del objetivo que se observa también puede afectar lo que se percibe. Las personas escandalosas se dan a notar más en un grupo que las personas callada. Como lo extremadamente atractivo o feo. La percepción también es influenciada por la situación en el momento en que se dan; el espacio, la ubicación, la luz, el calor, el color y diversos factores situacionales.

Para Robbins y Coulter (p.360 2005) existen procedimientos frecuentes para juzgar a los demás: *la similitud asumida* cuando se cree de que los demás son como uno mismo conocido también como el efecto “como yo”, *el estereotipar* es juzgar a una persona con base en la percepción que un tiene del grupo al que esa persona pertenece y *el efecto halo* que es la impresión general de un individuo basada en una sola característica. Por ejemplo; la inteligencia, la sociabilidad o la paraciencia.

El aprendizaje

El último concepto individual del comportamiento que presentamos es el aprendizaje. Su relación es porque casi todos los comportamientos complejos son aprendidos. ¿Qué es el aprendizaje? El aprendizaje ocurre todo el tiempo, ya que aprendemos continuamente de nuestras experiencias. El aprendizaje social en que los

integrantes de una organización pueden aprender al observar lo que le sucede a otras personas. Gran parte de lo que hemos aprendido proviene de observar a otros (modelos), como padres, maestros, compañeros, actores, etc. El punto de vista de que podemos aprender tanto la observación como de la experiencia directa se denomina *teoría del aprendizaje social*. Pero también, el condicionamiento operante es el término aplicado a la teoría de que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para obtener algo que desean o evitar algo que no desean. El comportamiento operante describe al comportamiento voluntario o aprendido en contraste con el comportamiento reflexivo o no aprendido. Robbins y Coulter (2005, p.360-361)

Entre los autores citados existen discrepancias porque los primeros autores definen al comportamiento institucional como los efectos que tienen las conductas dentro de la organización o institución. El segundo autor manifiesta que son normas, costumbres y tradiciones centradas en el qué hacer humano donde las personas se preparan para realizar sus roles apropiadamente.

Centrados en este aspecto el comportamiento institucional son las actitudes de la persona o equipo que según las normas que se implantan en la organización u institución para realizar las actividades designadas. El comportamiento que se asuma estará influenciado por la personalidad, las relaciones humanas, las habilidades que tenga cada integrante de la organización para desempeñarse en equipo y al tipo de gestión que se refleje en la institución educativa.

2.2.2.6.2. Capacidad organizacional

Lusthaus y otros (2002) Considerado por Ramos (2012) al respecto dijo que es la “habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus

actividades, en la gestión de procesos se examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo.”

¿Qué es la cultura de la organización? Llamado también cultura organizacional o capacidad organizacional; es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. En toda organización hay valores, símbolo, ritos, mitos y usos que han evolucionado en el tiempo. Cuando enfrenan problemas o dificultades, la cultura de la organización “el método como hacen las cosas”, influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas.

Por su parte Chiavenato (2011, p. 72) explicó que “cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional.”

Para los investigadores la capacidad organizacional está relacionada con la habilidad, la cultura que tiene una organización.

Toda institución u empresa emprende y transmite una cultura organizacional de lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tendido esos esfuerzos. Esta cultura o capacidad organizacional va estar basada en la visión y en cumplir la misión encaminada por todos los miembros de la comunidad educativa. La capacidad organizacional fuerte o débil que tenga la institución

Centrados en estas definiciones la capacidad organizacional está relacionado con la habilidad, la cultura, y la identidad que tiene cada institución para guiar el trabajo en equipo utilizando los recursos y fortalezas que posee. También, son particularidades que

caracteriza a la institución educativa de otras y con la finalidad del logro de la misión a largo plazo.

El clima organizacional y la cultura organizacional

Constantemente los términos clima y cultura organizacional son relacionados con la misma definición y ha creado duda entre los agentes de la comunidad educativa, principalmente en los directivos de las instituciones educativas.

Los nombrados términos ocupan un lugar destacado en la literatura organizacional. A pesar de los de los estudios realizados por diversas disciplinas como la Psicología, la Psicología social, la Sociología o Antropología, ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y contenido.

Chiavenato (2011, p. 72) es explícito en este punto considerando que Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, hacer carrera de ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

Ramos (2012, p.58) toma la definición de Luthans (2002, p. 123). “El clima organizacional, es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores”. A partir de ese concepto consideramos que el clima organizacional o el clima institucional es el ambiente en que se desenvuelven emocionalmente los agentes educativos.

Tabla 3.

Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura organizacional.

Diferencias	Cultura organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextualización/ideográfica	Comparativa/nomotética
Punto de vista	Emic/Miembros (vía del investigador)	Etic/Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacente	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/no histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Fuente: Denison (1996) Tabla 3.5. Citado por Ramos, D. p.59

Ramos (2012, p. 59-60) cita a Payne (2000) que afirmó que “la comparación de Denison (1996) permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común: tratan de describir y de explicar las relaciones que existen grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia. Lo que fundamentalmente muestra la tabla 3.5 es que utilizan diferentes métodos para hacerlo, es decir, que el debate no es acerca de qué estudiar sino cómo estudiarlo”

Partiendo de estos resultados podemos diferenciar en que el clima organizacional es el desenvolvimiento emocional intangible del personal docente y agentes educativos y la cultura organizacional el comportamiento que se puede ver en la realización de los objetivos y es lo que hace la diferencia entre instituciones educativa.

2.2.2.6.3. Dinámica institucional

Según Nava (2009) citado por Mendoza (2010, p. 10) afirmó que la dinámica institucional es vista desde una perspectiva psicológica y social, en el cual la institución educativa es un órgano donde las personas actúan y en donde se plantean dificultades en términos de problemas y trabajan para su solución. Ello no se da solo en situaciones críticas o de riesgo, sino también en condiciones óptimas y favorables. El grado de la dinámica, el tipo de movimiento, está dado por la existencia de estrategias y mecanismos a utilizar y la capacidad de acción que adopten en la toma de decisiones que se realiza en la institución.”

El alto grado de dinámica es sinónimo de avance, superando las dificultades que impiden la constitución de situaciones dilemáticas.

Un bajo grado de dinámica se traduciría en el empobrecimiento de los resultados institucionales

Modalidades de la dinámica institucional

Modalidad regresiva, estaría determinada por una pérdida de capacidad institucional para evaluar las situaciones, discriminar necesidades, problemas y originar posibles soluciones.

Modalidad progresiva, tendría el control y la discriminación de los aspectos irracionales. Planificar en función de la realidad institucional propia y una mayor incidencia sobre el medio externo.

2.3 Definición de términos básicos

Administración. - coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

Administración científica. - método que involucra el uso del método científico para determinar la “la mejor forma” de realizar un trabajo.

Control. - función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral.

Capacidad. - es el conocimiento y la habilidad que tienen la institución para explotar los recursos en las actividades propuestas.

Comportamiento. - son las características psicológicas de las personas como son las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje que posee.

Dinámica institucional. - es el movimiento, la forma de trabajo, las estrategias y mecanismos que tiene y practica la institución para el logro de sus objetivos.

Eficiencia. - hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.

Eficacia. - hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización.

Dirección. - función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumple los objetivos organizacionales.

Organización. - función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización.

Planeación. - función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

Líder. - sujeto que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial.

Liderazgo. - proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

Líderes transaccionales. - líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de lo subjetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas.

Líderes transformacionales. - líderes que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y que poseen carisma.

Poder coercitivo. - base del poder que depende del miedo

Poder de recompensa. - cumplimiento logrado con base en la capacidad de distribuir premios que otros consideran valiosos

Poder legítimo. - el que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

Poder del experto. - influencia que se basa en las aptitudes o conocimientos especiales

Poder referente. - influencia que se basa en la posesión por parte de un individuo de recursos o características personales deseables.

Capítulo III.

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

HG: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

3.1.2 Hipótesis específicas

HE1: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

HE2: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la capacidad organizacional en Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

HE3: Existe relación significativa entre la gestión institucional y la dinámica institucional, en Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

3.2 Variables

Tabla 4.

Definición conceptual.

Variable 1: Gestión administrativa	
Definición conceptual	El autor Anzola, Sérvulo; (2002, p.70) menciona que gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas.
Definición operacional	La gestión administrativa en la institución educativa es la acción de hacer o ejecutar los aspectos de planificación, organización, dirección, coordinación y control mediante la interacción de todos los miembros o agentes de una organización con la guía y orientación del director con la finalidad de la efectiva y eficaz gestión administrativa.
Variable 2: Clima institucional	
Definición conceptual	Robbins Stephen (2001, p.199) conceptúa el clima institucional como el ambiente compuesto de las organizaciones o instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño eficiente de una persona dentro de la empresa.
Definición operacional	El clima institucional es el ambiente que se origina en una institución debido a la influencia de factores externos e internos que intervienen en el comportamiento de las personas. El comportamiento institucional, la capacidad organizacional y la dinámica institucional que caracterizan al clima se verá influenciado por las perspectivas de sus integrantes.

3.3 Operacionalización de las variables

Tabla 5.

Operacionalización de variable.

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Variable X Gestión Administrativa	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - El director conduce acertadamente la reunión en las sesiones convocadas - Elabora coordinadamente el Plan Anual de Trabajo - Trabaja en equipo para elaboración del PEI - Realiza la planificación en forma dinámica y emprendedora 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene un buen clima organizacional - Se organiza con anticipación las actividades extracurriculares de su I.E. - Se estimula la responsabilidad y esfuerzos de los actores de la educación - El director mantiene buenas relaciones con los agentes educativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E. - Se estimula a los docentes por hechos relevantes - Se maneja adecuadamente los procesos administrativos - El director inspira confianza con los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
	Control	<ul style="list-style-type: none"> - El control en su I.E. se hace con el fin de medir y ponderar los resultados - Se orienta y asesora la gestión pedagógica de los docentes - Asesora a los docentes con dificultades - Se supervisa a los docentes problemáticos con honestidad - Se controla estrictamente a todos los trabajadores en su asistencia y permanencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
Variable Y Clima institucional	Comportamiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra respeto a sí mismo y a los demás. - Desarrolla el sentido de lealtad y compromiso - Demuestra su profesionalismo en todo momento - Propicia trabajos en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
	Capacidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra capacidad de organizar y planificar - Posee capacidad de tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
	Dinámica Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Posee capacidad para tomar criterios. - Posee capacidad para liderar. - Asume su compromiso con el aprendizaje continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados

Capítulo IV.

Metodología

4.1 Enfoque de investigación

Existen dos enfoques de investigación que buscan resolver problemas o producir conocimiento en el campo científico. La investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. Nuestra investigación fue encaminada por el enfoque cuantitativo porque pretendemos adquirir la recolección de datos para conocer y medir las variables en estudio y por ende encontrar soluciones para las mismas basándose en el procedimiento científico.

Hernández (2010, p. 4) indicó que el enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos; secuencial, sistemático y aprobatorio. Y esto se observa cuando cada etapa precede a la siguiente sin exonerar a una.

Monje (2011, p.12) A través de cuantificar y medir una serie de repeticiones, es que se llega a formular las tendencias, a plantear nueva hipótesis y a construir las teorías; todo -fundamentalmente- a través del conocimiento cuantitativo.

Este enfoque permite la obtención de los datos mediante el conteo cuantitativamente buscando la exactitud de las mediciones.

4.2 Tipo de investigación

Tam et al. (p.145) cita a dos autores; “Albitres (2000) definió la investigación básica, pura o sustantiva cuando pretende una descripción, explicación o predicción. Y a Hidalgo (2005) clasifica las investigaciones según cuatro criterios: por el propósito de la investigación; investigación básica e investigación aplicada”.

Tamayo (2010, p. 8) determinó que el estudio básico, recibe igualmente el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, porque parte de un planteamiento

de marco teórico y permanece en él; su finalidad es formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, teniendo presente de no contrastarlos con ningún aspecto referido práctico. Mediante las citas expuestas nuestro estudio está centrado bajo el tipo de investigación sustantivo, de base, puro o verdadero.

4.3 Diseño de investigación

La presente investigación está centrada en el diseño de investigación descriptivo-correlacional. Es descriptiva porque medirán los conceptos, es correlacional porque medirá el grado de relación que existe entre las variables y de corte transversal porque se estudiará en un tiempo determinado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.81), la investigación correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación, que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Es descriptiva, por que describe los hechos y fenómenos o una situación, mediante el estudio del mismo, en una circunstancia de tiempo y espacio determinado, tal y como son y los resultados nos llevaron al conocimiento actualizados del fenómeno tal como se presenta. La correlación puede ser alta o baja (fuerza) y negativa o positiva (dirección)

Otro tipo de diseño que Carrasco D. p. 72 da a conocer es el diseño transeccionales o transversales que “se utiliza para realizar estudios de investigación e hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo.”

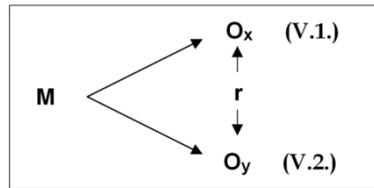


Figura 9. Esquema de diseño de investigación.

Dónde:

Denotación:

M = Muestra de Investigación

Ox = Variable I: Gestión Administrativa

Oy = Variable II: Clima Institucional

r = Relación entre las variables gestión administrativa y clima institucional

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

Para Hernández (2006, p.238) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Monje (2011, p. 25) La población o universo es el conjunto de objetos, sujetos o unidades que comparten la característica que se estudia y a la que se pueden generalizar los hallazgos encontrados en la muestra (aquellos elementos del universo seleccionados) para ser sometidos a la observación.

Para esta investigación se consideró como población de estudio total a los 70 docentes de la institución educativa.

4.4.2 Muestra

Según Hernández (2006, p.240). La muestra es en esencia, un subgrupo de la población.

Para la muestra representativa se desarrolló un muestreo intencionado no probabilístico, por el tamaño de la muestra. Finalmente, la muestra se conformó con 40 docentes de Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Monje (2011, p.26) Los métodos cuantitativos son más estructurados y controlados y en general incluye el uso de algún instrumento formal que permite obtener la misma información de cada sujeto.

Consideramos como instrumentos a:

4.5.1 Técnicas

Hernández (2010, p.197), definió la técnica de recolección de información como: “el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas en la investigación”.

Para la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- a) Encuesta: que se expresa a través de los instrumentos para evaluar la variable en estudio.
- b) Fichaje de registro y de investigación que se expresa a través de las fichas mediante las cuales se hizo la recolección de información de los libros y revistas consultadas.

- c) Estadística: que se expresa a través de las formulas y estadísticos empleados considerando los tipos de alternativas.

4.5.2 Instrumentos

Los instrumentos que se van a utilizar en la recolección de datos y de la información de esta investigación, se han formulado de acuerdo a las características y necesidades de cada variable. Estos instrumentos son:

4.1.1.1. Cuestionario para medir la variable: gestión administrativa

Tabla 6.

Ficha técnica del cuestionario de gestión administrativa.

Ficha técnica	
Nombre	Cuestionario gestión administrativa
Autores	Alfonso Ruiz Díaz
Año de elaboración	2009
Adaptación	Lic. Karla Zoraida Cuenca Chacón
Administración	Auto administrativo
Duración de la prueba	30 minutos
Población	40 docentes
Campo de aplicación	I.E. Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta
Área que evalúa	Gestión Administrativa -Planificación -Organización -Dirección -Control
Grado de aplicación	Para profesores
Forma de aplicación	Colectivo –censal
Ítems	50

Tabla 7.

Especificación para el cuestionario de gestión administrativa.

Estructura del cuestionario

Dimensiones	Ítems	Total	Porcentaje
Planificación	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	13	26%
Organización	14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25	12	24%
Dirección	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38	13	26%
Control	39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50	12	24%
	Total ítems	50	100%

4.1.1.2. Cuestionario para medir la variable: clima institucional

Tabla 8.

Ficha técnica del cuestionario clima institucional.

Ficha técnica	
Nombre	Cuestionario clima institucional
Autores	<ul style="list-style-type: none"> – Gibson y sus colaboradores (1984) Clima organizacional – Edgar Valdivia Vivanco “Liderazgo y gestión de los centros de educación técnica. Ministerio de educación 2003 – Capacitación en Gestión a Directores de Instituciones educativas. Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución Educativa CISE .Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007
Reelaboración y adaptación	Karla Zoraida Cuenca Chacón
Año de elaboración	2011
Administración	Auto administrativo
Duración de la prueba	30 minutos
Población	40 docentes
Campo de aplicación	I.E. Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta
Área que evalúa	Clima institucional: <ul style="list-style-type: none"> – Comportamiento institucional. – Capacidad organizacional – Dinámica institucional
Grado de aplicación	Para profesores
Forma de aplicación	Colectivo –censal
Ítems	37

Tabla 9.

Especificación para el cuestionario de clima institucional.

Estructura del cuestionario

Dimensiones	Ítems	Total	Porcentaje
Comportamiento institucional	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	14	38%
Capacidad organizacional	15,16,17,18,19,20,21,22,23	9	24.%
Dinámica institucional	24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37	14	38%
Total ítems		37	100%

4.6 Tratamiento estadístico

Para nuestra investigación los datos pasarán por el tratamiento de conteo en Excel y seguidamente por sistema SPSS para su respectiva tabulación. Como resultado se conocerá si la muestra es probabilística o no probabilística.

Tratamiento estadístico e interpretación de tablas

Para el tratamiento estadístico y la interpretación de los resultados se tendrán en cuenta la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

Estadística descriptiva

Según Webster (2001) “la estadística descriptiva es el proceso de recolectar, agrupar y presentar datos de una manera tal que describa fácil y rápidamente dichos datos” (p. 10). Para ello, se emplearán las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procederá al procesamiento de la información, con la elaboración de tablas y gráficos estadísticos. Así se obtendrá como producto:

- **Tablas.** Se elaborarán tablas con los datos de las variables. Sobre las tablas APA (2010, p. 127) nos mencionó: “Las tablas y las figuras les permiten a los autores presentar una gran cantidad de información con el fin de que sus datos sean más fáciles de comprender”. Además, Kerlinger y Lee (2002) las clasificaron: “En general hay tres tipos de tablas: unidimensional, bidimensional y k-dimensional” (p. 212). El número de variables determina el número de dimensiones de una tabla, por lo tanto esta investigación usará tablas bidimensionales.
- **Gráficas.** Las gráficas, incluidos conceptualmente dentro de las figuras, permitirán “mostrar la relación entre dos índices cuantitativos o entre una variable cuantitativa continua (que a menudo aparece en el eje y) y grupos de sujetos que aparecen en el eje x” (APA, 2010, p. 153). Según APA (2010), la gráfica se sitúa en una clasificación, como un tipo de figura: “Una figura puede ser un esquema una gráfica, una fotografía, un dibujo o cualquier otra ilustración o representación no textual” (p. 127). Acerca de las gráficas, Kerlinger y Lee (2002, p. 179) nos dijeron “una de las más poderosas herramientas del análisis es el gráfico. Un gráfico es una representación bidimensional de una relación o relaciones. Exhibe gráficamente conjuntos de pares ordenados en una forma que ningún otro método puede hacerlo”.
- **Interpretaciones.** Las tablas y los gráficos serán interpretados para describir cuantitativamente los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones. Al respecto, Kerlinger y Lee (2002) mencionaron: “Al evaluar la investigación, los científicos pueden disentir en dos temas generales: los datos y la interpretación de los datos”. (p. 192). Al respecto, se reafirma que la interpretación de cada tabla y figura se hizo con criterios objetivos.

La intención de la estadística descriptiva es obtener datos de la muestra para generalizarla a la población de estudio. Al respecto, Navidi (2006, p. 1-2) nos dijo: “La

idea básica que yace en todos los métodos estadísticos de análisis de datos es inferir respecto de una población por medio del estudio de una muestra relativamente pequeña elegida de ésta”.

Estadística inferencial

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización sobre la base de la información parcial mediante coeficientes y fórmulas. Así, Webster (2001, p.10) sustenta que “la estadística inferencial involucra la utilización de una muestra para sacar alguna inferencia o conclusión sobre la población de la cual hace parte la muestra”.

Además, se utilizará el SPSS (programa informático *Statistical Package for Social Sciences* versión 20.0 en español), para procesar los resultados de las pruebas estadísticas inferenciales. La inferencia estadística, asistida por este programa, se empleará en:

- La hipótesis general
- Las hipótesis específicas
- Los resultados de los gráficos y las tablas

Pasos para realizar las pruebas de hipótesis

La prueba de hipótesis puede conceptuarse, según Elorza (2000), como una: regla convencional para comprobar o contrastar hipótesis estadísticas: establecer α (probabilidad de rechazar falsamente H_0) igual a un valor lo más pequeño posible; a continuación, de acuerdo con H_1 , escoger una región de rechazo tal que la probabilidad de observar un valor muestral en esa región sea igual o menor que α cuando H_0 es cierta. (p. 351)

Como resultado de la prueba de hipótesis, las frecuencias (el número o porcentaje de casos) se organizan en casillas que contienen información sobre la relación de las variables. Así, se partirá de un valor supuesto (hipotético) en parámetro poblacional para recolectar una muestra aleatoria. Luego, se compara la estadística muestral, así como la media, con el parámetro hipotético, se compara con una supuesta media poblacional. Después se acepta o se rechaza el valor hipotético, según proceda. En este proceso se emplearán los siguientes pasos:

Paso 1. Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_a)

Hipótesis nula. Afirmación o enunciado acerca del valor de un parámetro poblacional.

Hipótesis alternativa. Afirmación que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia que la hipótesis nula es rechazada.

Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. Debe tomarse una decisión de usar el nivel **0,05** (nivel del 5%), el nivel de 0,01 el 0,10 o cualquier otro nivel entre 0 y 1. Generalmente, se selecciona el nivel **0,05** para proyectos de investigación en educación; el de **0,01** para aseguramiento de la calidad, para trabajos en medicina; 0,10 para encuestas políticas. La prueba se hará a un nivel de confianza del 95 % y a un nivel de significancia de 0,05

Paso 3. Calcular el valor estadístico de la prueba

Se utilizó la distribución **Chi-cuadrado** para contrastar la hipótesis de independencia, la cual será analizada e interpretada:

$$\chi_c^2 = \sum \left[\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Donde:

O_i es la frecuencia observada

E_i es la frecuencia esperada

Para probar nuestras hipótesis de trabajo, vamos a trabajar con las **tablas de contingencia** o de doble entrada y conocer si las variables cualitativas categóricas involucradas tienen relación o son independientes entre sí. El procedimiento de las tablas de contingencia es muy útil para investigar este tipo de casos debido a que nos muestra información acerca de la intersección de dos variables.

La prueba **Chi-cuadrado** sobre dos variables cualitativas categóricas presenta una clasificación cruzada, se podría estar interesado en probar la hipótesis nula de que no existe relación entre ambas variables, conduciendo entonces a una **prueba de independencia Chi-cuadrado**. Sobre esta prueba Webster (2001, p. 472) menciona que la distribución chi-cuadrado “permitirá la comparación de dos atributos para determinar si existe una relación entre ellos”.

Paso 4. Formular la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula. La región de rechazo define la ubicación de todos los valores que son demasiados grandes o demasiados pequeños, por lo que es muy remota la probabilidad de que ocurran según la hipótesis nula verdadera.

Paso 5. Tomar una decisión

Se compara el valor observado de la estadística muestral con el valor crítico de la estadística de prueba. Después se acepta o se rechaza la hipótesis nula. Si se rechaza esta, se acepta la alternativa.

Capítulo V.

Resultados

5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

5.1.1 Validez

Carrasco (2006, p. 336) considera a la validez como un atributo de los instrumentos de investigación que consiste en medir con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables de estudio. Un instrumento es válido cuando mide lo que debe medir, es decir, cuando permite extraer datos que necesitamos conocer.

Validez del contenido mediante juicio de expertos

Sánchez (2006, p. 154) indica que un instrumento tiene validez de contenido cuando los ítems que lo integran constituyen una muestra representativa de los indicadores de la propiedad que mide”. Se interpreta que todo instrumento debe ser probado para su confiabilidad y validez. Para ello se recurrió a la opinión de tres Doctores de amplia, reconocida e impecable trayectoria en la escuela de Posgrado. A ellos se les entregó la matriz de consistencia, los cuestionarios, la matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa, variable clima institucional y la ficha de validación quienes emitieron los resultados de la validación.

Tabla 10.

Nivel de validez de los instrumentos aplicados.

	Experto	Gestión administrativa y clima institucional	
		Puntaje	%
1	Dr. Fernando Flores Limo	91.60	92
2	Dr. Juan Carlos Valenzuela Condori	91.0	90
3	Dr. Gilbert Oyarse Villanueva	92.7	93
Promedio de valoración		91.76	92

Fuente: instrumentos de opinión de expertos

5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,958	50

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	50	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	50	100.0

Se obtiene un coeficiente de 0,958 que determina que el instrumento tiene una confiabilidad excelente.

Tabla 11.

Nivel de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach.

Rango	Nivel
0,9 - 1,0	Excelente
0,8 - 0,9	Muy bueno
0,7 - 0,8	Aceptable
0,6 - 0,7	Cuestionable
0,5 - 0,6	Pobre
0,0 - 0,5	No aceptable

Fuente: George y Mallery (1995)

- a. Para determinar el grado de confiabilidad del cuestionario de clima institucional, primero se determinó una muestra piloto de 20 docentes. Posteriormente, se aplicó para determinar el grado de confiabilidad.
- b. Luego, se estimó la confiabilidad por la consistencia interna de Cronbach, mediante el software SPSS, el cual analiza y determina el resultado con exactitud.

Fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Dónde:

k : El número de ítems

s_i^2 : Sumatoria de varianza de los ítems

s_t^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de alfa de Cronbach

Cuestionario evaluado por el método estadístico de alfa de Cronbach mediante el software SPSS:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,941	37

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	37	100,0
	Excluidos	0	0,0
	Total	37	100,0

Se obtiene un coeficiente de 0,941 que determina que el instrumento tiene una confiabilidad excelente.

5.2 Presentación y análisis de los resultados

En el presente estudio, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas.

5.2.1 Nivel descriptivo

En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar la relación entre La Gestión Administrativa y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Análisis descriptivo de la variable Gestión administrativa.

a.- Análisis descriptivo de la dimensión Planeación

Tabla 12.

Resultado de frecuencia de la dimensión planeación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4,0%
Casi Nunca	6	14,6%
Regularmente	7	17,3%
Casi Siempre	20	49,4%
Siempre	6	14,6%
Total	40	100,0%

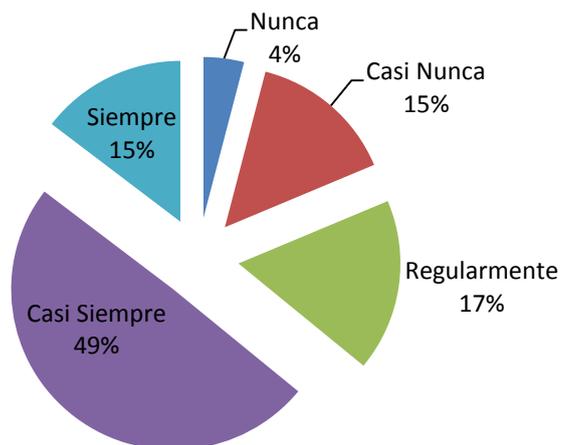


Figura 10. Porcentaje de la dimensión planeación.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 15% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Planeación Siempre, el 49% Casi siempre, el 17% Regularmente, el 15% Casi nunca y el 4% Nunca, ello se evidencia de acuerdo la figura N° 10.

b. Análisis descriptivo de la Dimensión organización

Tabla 13.

Resultado de la dimensión organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5,2%
Casi Nunca	5	12,1%
Regularmente	10	26,2%
Casi Siempre	20	50,0%
Siempre	3	6,5%
Total	40	100,0%

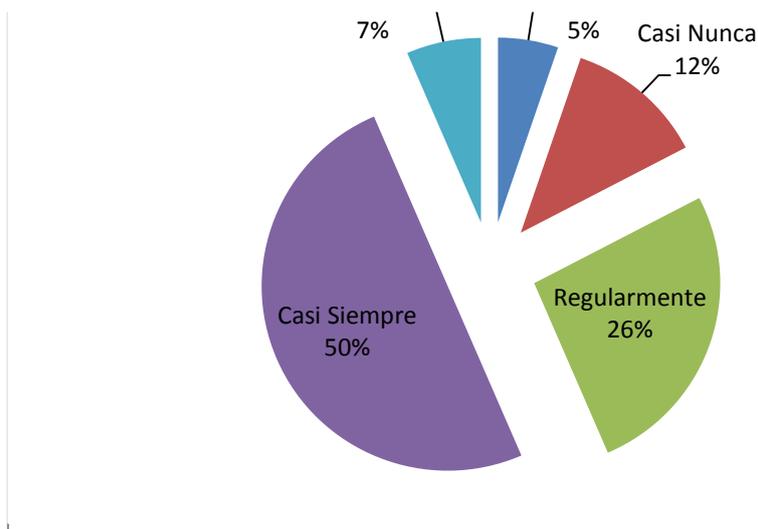


Figura 11. Porcentaje de la dimensión organización.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 7% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Organización Siempre, el 50% Casi siempre, el 26% Regularmente, el 12% Casi nunca y el 5% Nunca, ello se evidencia de acuerdo la figura N° 11.

c.- Análisis descriptivo de la Dimensión dirección.

Tabla 14.

Resultado de frecuencia de la dimensión dirección.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	11,6%
Casi Nunca	5	12,7%
Regularmente	13	31,4%
Casi Siempre	17	41,4%
Siempre	1	2,9%
Total	40	100,0%

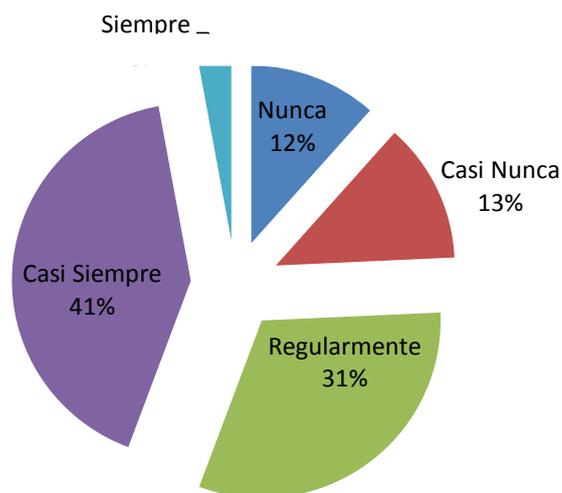


Figura 12. Porcentaje de la dimensión dirección.

Fuente: Base de datos del autor.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 3% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Dirección Siempre, el 41% Casi siempre, el 31% Regularmente, el 13% Casi nunca y el 12% Nunca, ello se evidencia de acuerdo la figura N° 12.

d.- Análisis descriptivo de la dimensión control

Tabla 15.

Resultado de frecuencia de la dimensión de control.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	8,8%
Casi Nunca	5	11,3%
Regularmente	9	22,9%
Casi Siempre	20	50,2%
Siempre	3	6,9%
Total	40	100,0%

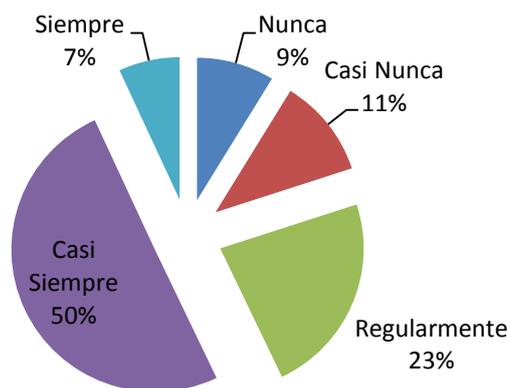


Figura 13. Porcentaje de la dimensión control.

Fuente: Base de datos del autor.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 7% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Control Siempre, el 50% Casi siempre, el 23% Regularmente, el 11% Casi nunca y el 9% Nunca, ello se evidencia de acuerdo la figura N° 13.

e.- Análisis descriptivo de las cuatro dimensiones de la variable gestión

administrativa

Tabla 16.

Resultado comparativo entre las cuatro dimensiones de la variable en la gestión administrativa.

	Planeación	Organización	Dirección	Control
Nunca	4,0%	5,2%	11,6%	8,8%
Casi Nunca	14,6%	12,1%	12,7%	11,3%
Regularmente	17,3%	26,2%	31,4%	22,9%
Casi Siempre	49,4%	50,0%	41,4%	50,2%
Siempre	14,6%	6,5%	2,9%	6,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

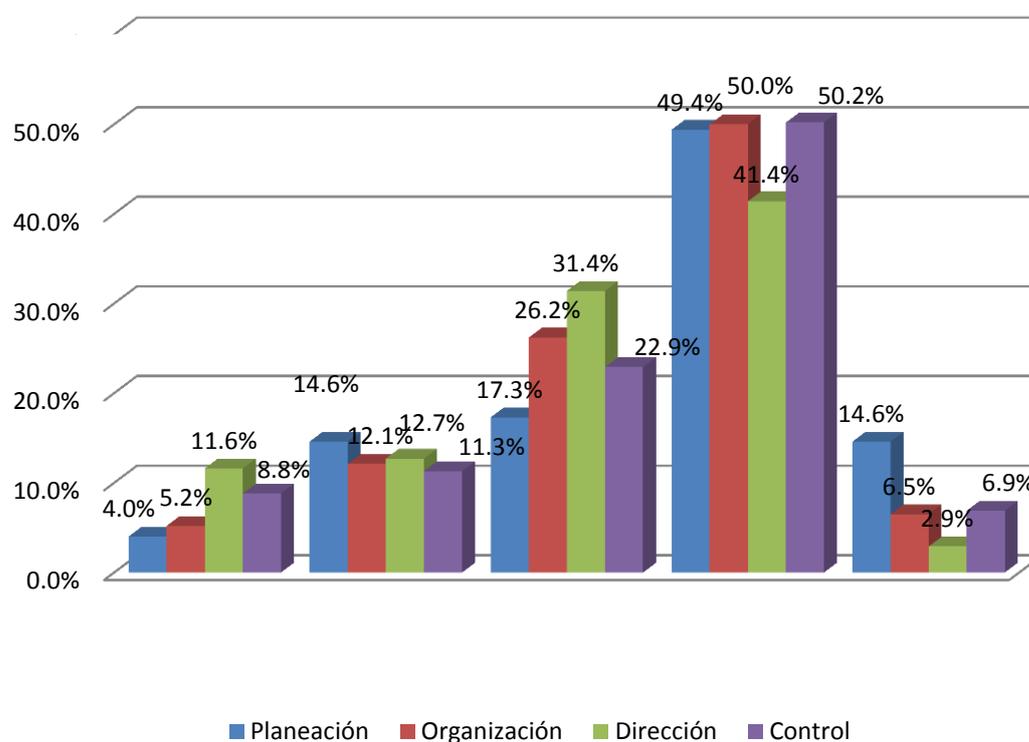


Figura 14. Comparación de las cuatro dimensiones de la variable gestión administrativa.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 50,2% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Control Casi Siempre, el 50% en organización y 49,4% en planeación, el 31,4% de dirección Regularmente, el 14% Siempre en Planeación y el 14,6% Casi Nunca, ello se evidencia de acuerdo, que existe 50,3% de Control y Organización Casi Siempre en la variable Gestión administrativa de acuerdo la figura N° 14.

Análisis descriptivo de la variable clima institucional

a.- Análisis descriptivo de la dimensión comportamiento institucional

Tabla 17.

Resultado de frecuencia de la dimensión del comportamiento institucional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4,6%
Casi Nunca	5	11,3%
Regularmente	9	22,5%
Casi Siempre	22	54,1%
Siempre	3	7,5%
Total	40	100,0%

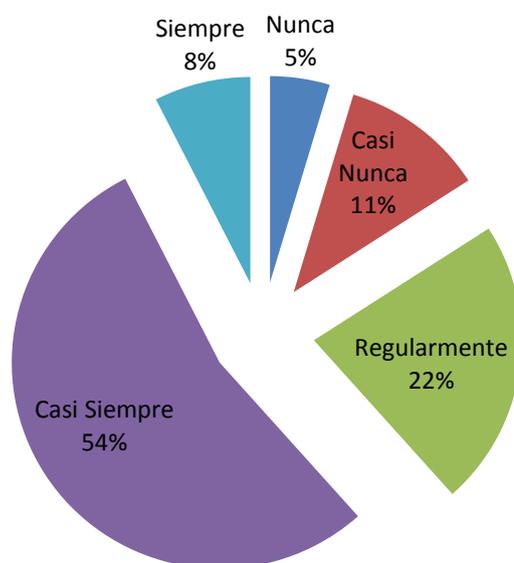


Figura 15. Porcentaje dimensión comportamiento institucional.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 8% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Comportamiento institucional Siempre, el 54% Casi siempre, el 22% Regularmente, el 11% Casi nunca y el 5% Nunca, ello se evidencia de acuerdo la figura N° 15.

b.- Análisis descriptivo de la dimensión Capacidad organizacional

Tabla 18. Resultado de frecuencia de la dimensión la capacidad organizacional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5,6%
Casi Nunca	6	13,9%
Regularmente	7	17,3%
Casi Siempre	22	54,3%
Siempre	4	8,9%
Total	40	100,0%

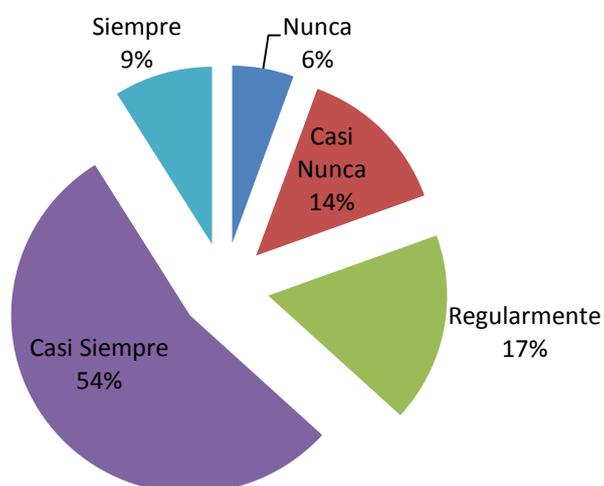


Figura 16. Porcentaje de la dimensión capacidad organizacional.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 9% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Capacidad organizacional Siempre, el 54% Casi siempre, el 17% Regularmente, el 14% Casi nunca y el 6% Nunca, ello se evidencia de acuerdo la figura N° 16.

c.- Análisis descriptivo de la dimensión Dinámica institucional

Tabla 19.

Resultado de frecuencia de la dimensión dinámica institucional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4,3%
Casi Nunca	4	9,3%
Regularmente	10	24,0%
Casi Siempre	21	53,3%
Siempre	4	9,1%
Total	40	100,0%

Elaborado por el investigador

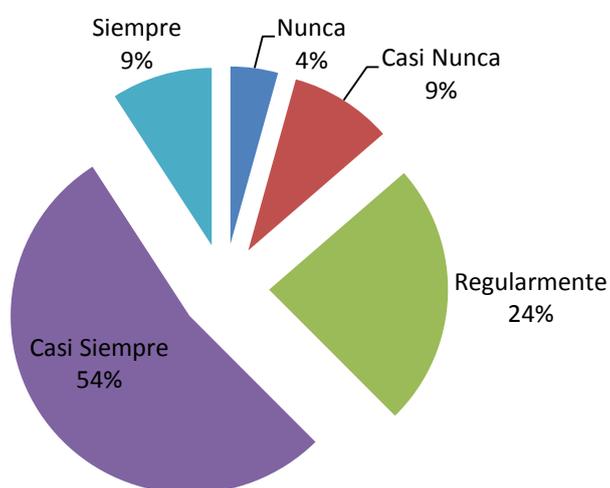


Figura 17. Porcentaje de la dimensión dinámica institucional.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 9% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Dinámica institucional Siempre, el 54% Casi siempre, el 24% Regularmente, el 9% Casi nunca y el 4% Nunca, ello se evidencia de acuerdo la figura N° 17

e.- Análisis descriptivo de las tres dimensiones de la variable Clima institucional

Tabla 20.

Resultado del cuadro comparativo entre las tres dimensiones de la variable del clima institucional.

	Comportamiento Institucional	Capacidad Organizacional	Dinámica Institucional
Nunca	4,6%	5,6%	4,3%
Casi Nunca	11,3%	13,9%	9,3%
Regularmente	22,5%	17,3%	24,0%
Casi Siempre	54,1%	54,3%	53,3%
Siempre	7,5%	8,9%	9,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

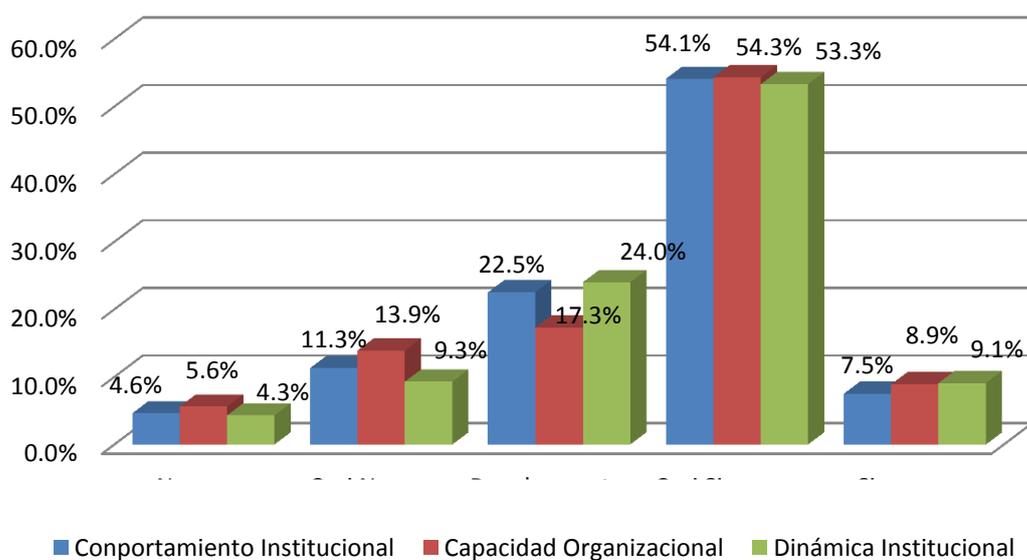


Figura 18. Comparativo de los porcentajes de la variable clima institucional.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 54,3% del docente de la institución educativa Planteles de aplicación, indican que existe Capacidad organizacional Casi Siempre, el 22,5% en comportamiento institucional Regularmente, el 8,9% en capacidad

organizacional Siempre y el 13,9% Casi Nunca, ello se evidencia que existe 54.3% de Capacidad organizacional, De la variable Clima institucional ello se evidencia de acuerdo a la figura N° 18.

5.2.2 Nivel inferencial: contrastación de las hipótesis

En la presente investigación la contrastación de la hipótesis general está en función de la contrastación de las hipótesis específicas. Para tal efecto, se ha utilizado la prueba X^2 (chi-cuadrado) a un nivel de significación del 0.05. A continuación se muestra el proceso de la prueba de hipótesis:

Hipótesis específica 1

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula (H_0):

No Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis estadística. Se encuentra la siguiente relación:

$$H_1 : r_{xy} \neq 0$$

$$H_0 : r_{xy} = 0$$

Denota:

H_1 : El índice de correlación entre las variables no es igual a 0.

H_0 : El índice de correlación entre las variables es igual a 0.

Por lo tanto, se ubicará la región de rechazo en dos colas.

2. Tipo de prueba estadística

Se escoge la distribución chi-cuadrado (X^2).

3. Nivel de significación

Nivel de confianza al 99 %

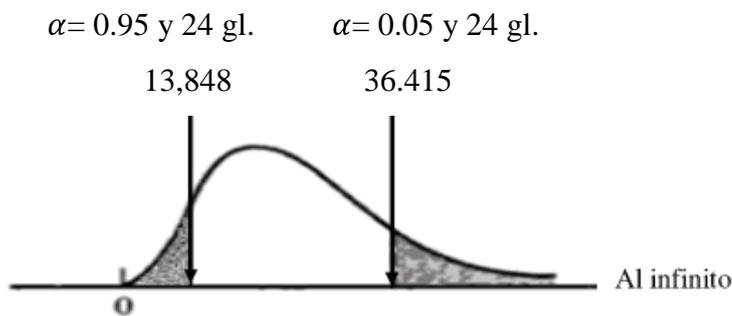
Valor de significancia: $\alpha = 0.1$; al ser de dos colas se divide y obtenemos:

$$\alpha/2 = 0.05$$

Grado de libertad: $(n \text{ filas}-1) (n \text{ columnas}-1) = (1) (24) = 24$

4. Distribución muestral y región de rechazo

Dada la distribución muestral X^2 con $\alpha/2 = 0.05$ y 1 grados de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 13,848$ y $X^2 = 36,415$



La región de rechazo lo constituyen todos los valores $13,848 \leq X \leq 36,415$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual a $\alpha = 0,1$

5. Cálculo del estadístico X^2

Fórmula:

$$x^2 = \frac{O - E}{E}$$

Dónde:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

x^2 = chi-cuadrado

Distribución Chi-cuadrado a través del programa SPSS: la gestión administrativa y el comportamiento institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Tabla 21.

Resumen del procesamiento de los casos.

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentajes	N	Porcentajes	N	Porcentajes
Gestión administrativa *	40	100,0 %	0	0,0 %	40	100,0 %
Comportamiento institucional						

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada de Pearson	36,415	24	0,026
Razón de verosimilitudes	26,211	24	0,000

Asociación lineal por lineal	1,315	1	0,000
Nº de casos válidos	40		

Aplicando la fórmula X^2 , según los datos de la tabla por SPSS, se ha obtenido el valor chi-calculado $X^2 = 36,415$

6. Decisión

Si el valor X^2 obtenido se comprende entre los valores $13,591 \leq X \leq 36,415$ y la probabilidad asociada ($p < 0,1$), el valor se ubica en la región de rechazo; por lo tanto, no se acepta la H_0 y se acepta la H_1 . Esto quiere decir que existe una relación directa entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis específica 2

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula (H_0):

No Existe relación significativa entre y la gestión administrativa y la capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación significativa entre y la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis estadística. Se encuentra la siguiente relación:

$$H_1 : r_{xy} \neq 0$$

$$H_0 : r_{xy} = 0$$

Denota:

H_1 : El índice de correlación entre las variables no es igual a 0.

H_0 : El índice de correlación entre las variables es igual a 0.

Por lo tanto, se ubicará la región de rechazo en dos colas.

2. Tipo de prueba estadística

Se escoge la distribución chi-cuadrado (X^2).

3. Nivel de significación

Nivel de confianza al 99 %

Valor de significancia: $\alpha = 0,1$; al ser de dos colas se divide y obtenemos:

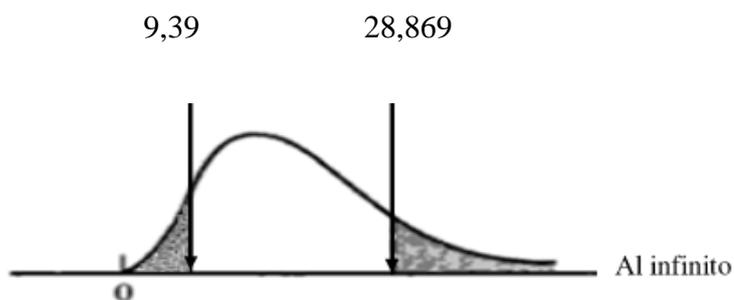
$$\alpha/2 = 0,05$$

Grado de libertad: $(n \text{ filas}-1) (n \text{ columnas}-1) = (1) (18) = 18$

4. Distribución maestra y región de rechazo

Dada la distribución maestra X^2 con $\alpha/2 = 0,05$ y 18 grados de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 9,39$ y $X^2 = 28,869$

$$\alpha = 0,95 \text{ y } 18 \text{ gl.} \quad \alpha = 0,05 \text{ y } 18 \text{ gl.}$$



La región de rechazo lo constituyen todos los valores $9,39 \leq X \leq 28,869$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual $\alpha = 0,1$

5. Cálculo del estadístico χ^2

Fórmula:

$$\chi^2 = \frac{O - E^2}{E}$$

Dónde:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

χ^2 = chi-cuadrado

Distribución Chi-cuadrado a través del programa SPSS: la gestión administrativa y la capacidad organizacional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Tabla 22.

Resumen del procesamiento de los casos.

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentajes	N	Porcentajes	N	Porcentajes
Gestión administrativa	40	100,0 %	0	0,0 %	40	100,0 %
* Capacidad						

organizacional

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada de Pearson	28,869	18	0.000
Razón de verosimilitudes	8,355	18	0.000
Asociación lineal por lineal	1,016	1	0.000
N de casos válidos	40		

Aplicando la fórmula X^2 , según los datos de la tabla por SPSS, se ha obtenido el valor chi-calculado $X^2 = 28,869$

6. Decisión

Si el valor X^2 obtenido se comprende entre los valores $9,39 \leq X \leq 28,869$ y la probabilidad asociada ($p < 0.1$), el valor se ubica en la región de rechazo; por lo tanto, no se acepta la H_0 y se acepta la H_1 . Esto quiere decir que existe una relación directa entre la gestión administrativa y la capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis específica 3**1. Planteamiento de la hipótesis estadística**

Hipótesis nula (H_0):

No Existe relación significativa entre la gestión institucional y la dinámica institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación significativa entre la gestión institucional y la dinámica institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis estadística. Se encuentra la siguiente relación:

$$H_1 : r_{xy} \neq 0$$

$$H_0 : r_{xy} = 0$$

Denota:

H_1 : El índice de correlación entre las variables no es igual a 0.

H_0 : El índice de correlación entre las variables es igual a 0.

Por lo tanto, se ubicará la región de rechazo en dos colas.

2. Tipo de prueba estadística

Se escoge la distribución chi-cuadrado (X^2).

3. Nivel de significación

Nivel de confianza al 99 %

Valor de significancia: $\alpha = 0,1$; al ser de dos colas se divide y obtenemos:

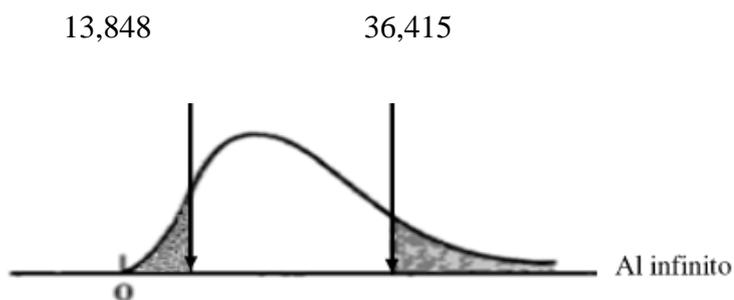
$$\alpha/2 = 0,05$$

Grado de libertad: $(n \text{ filas}-1) (n \text{ columnas}-1) = (1) (24) = 24$

4. Distribución muestral y región de rechazo

Dada la distribución muestral X^2 con $\alpha/2 = 0,05$ y 1 grados de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 13,848$ y $X^2 = 36,415$

$$\alpha = 0,95 \text{ y } 24 \text{ gl.} \quad \alpha = 0,05 \text{ y } 24 \text{ gl.}$$



La región de rechazo lo constituyen todos los valores $13,848 \leq X \leq 36,415$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual a $\alpha = 0,1$

5. Cálculo del estadístico χ^2

Fórmula:

$$\chi^2 = \frac{O - E}{E}$$

Dónde:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

χ^2 = chi-cuadrado

Distribución chi-cuadrado a través del programa SPSS: la gestión institucional y la dinámica institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Tabla 23.

Resumen del procesamiento de los casos.

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentajes	N	Porcentajes	N	Porcentajes
Gestión administrativa	40	100,0 %	0	0,0 %	40	100,0 %
* Dinámica institucional						

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada de Pearson	36,415	24	0.000
Razón de verosimilitudes	14,793	24	0.000
Asociación lineal por lineal	0,16	1	0.000
N de casos válidos	40		

Aplicando la fórmula X^2 , según los datos de la tabla por SPSS, se ha obtenido el valor chi-calculado $X^2= 16,641$

6. Decisión

Si el valor X^2 obtenido se comprende entre los valores $13,848 \leq X \leq 36,415$ y la probabilidad asociada ($p < 0,1$), el valor se ubica en la región de rechazo; por lo tanto, no se acepta la H_0 y se acepta la H_1 . Esto quiere decir que existe una relación directa entre la gestión institucional y la dinámica institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis general**1. Planteamiento de la hipótesis estadística**

Hipótesis nula (H_0):

No Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Hipótesis estadística. Se encuentra la siguiente relación:

$$H_1 : r_{xy} \neq 0$$

$$H_0 : r_{xy} = 0$$

Denota:

H_1 : El índice de correlación entre las variables no es igual a 0.

H_0 : El índice de correlación entre las variables es igual a 0.

Por lo tanto, se ubicará la región de rechazo en dos colas.

2. Tipo de prueba estadística

Se escoge la distribución chi-cuadrado (X^2).

3. Nivel de significación

Nivel de confianza al 99 %

Valor de significancia: $\alpha = 0,1$; al ser de dos colas se divide y obtenemos:

$$\alpha/2 = 0,05$$

Grado de libertad: $(n \text{ filas}-1) (n \text{ columnas}-1) = (1) (21) = 21$

4. Distribución muestral y región de rechazo

Dada la distribución muestral X^2 con $\alpha/2 = 0,05$ y 1 grados de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 11,591$ y $X^2 = 32,671$

$$\alpha = 0,95 \text{ y } 21 \text{ gl.} \quad \alpha = 0,05 \text{ y } 21 \text{ gl.}$$

$$11,591$$

$$32,671$$



La región de rechazo lo constituyen todos los valores $11,591 \leq X \leq 32,671$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual $\alpha = 0,1$

5. Cálculo del estadístico X^2

Fórmula:

$$x^2 = \frac{O - E}{E}$$

Donde:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

x^2 = chi-cuadrado

Distribución chi-cuadrado a través del programa SPSS: la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Tabla 24.

Resumen del procesamiento de los casos.

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentajes	N	Porcentajes	N	Porcentajes
Gestión administrativa	40	100,0 %	0	0,0 %	40	100,0 %

* Clima institucional

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada de Pearson	32,671	21	0,00
Razón de verosimilitudes	13,731	21	0,00
Asociación lineal por lineal	0,689	1	0,00
N° de casos válidos	40		

Aplicando la fórmula X^2 , según los datos de la tabla por SPSS, se ha obtenido el valor chi-calculada $X^2 = 12,871$

6. Decisión

Si el valor X^2 obtenido se comprende entre los valores $11,591 \leq X \leq 32,671$ y la probabilidad asociada ($p < 0,1$), el valor se ubica en la región de rechazo; por lo tanto, no se acepta la H_0 y se acepta la H_1 . Esto quiere decir que existe una relación directa entre la gestión administrativa y el clima institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

5.3 Discusión de resultados

En esta parte realizaremos una comparación sucinta de nuestros resultados con otros hallazgos en trabajos de similar temática. Esta comparación se realizará por cada hipótesis y se mencionará su compatibilidad o discordancia.

En el hipótesis **específica N° 1**, se concluye, con un nivel de significación de 0,05 que la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión comportamiento institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. De acuerdo al resultado

obtenido con el programa estadístico SPSS, la chi-cuadrada es 39,236 y está comprendido entre $13,848 \leq X \leq 36,415$ para los cuales la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual a $\alpha = 0,05$. Ello significa que existe relación entre las variables, es decir, hay relación entre la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión comportamiento institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. Esta conclusión guarda concordancia con lo hallado por **Pareja (2014)**, en esta investigación la autora realizó una investigación tipo descriptiva correlacional con una tendencia cuantitativa. En su tesis titulada: *Gestión Administrativa del Director y su influencia del desempeño docente en las instituciones educativas del centro poblado del Chuparo-Uripa en el periodo 2012*, plantea como objetivo de su estudio, el determinar la influencia de la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del centro poblado de Chuparo en el periodo 2012. Los resultados de la investigación reportó que existe una relación positiva estadísticamente significativa entre sus variables ($r=0,699$); la gestión administrativa y el desempeño docente con 5% de significancia bilateral ($p\text{-valor}=0,00 < 0,05$). El estudio se realizó en las instituciones educativas de este lugar en el cual el resultado de su investigación el autor llega a determinar que la Gestión Administrativa que realizan los directivos en las instituciones educativas del Centro poblado de Chuparo es deficiente. Y concluye que el nivel del desempeño docente en estas instituciones educativas es moderado.

Respecto a la hipótesis **específica N^a 2**, se concluye, con un nivel de significación de 0,05, que la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión capacidad organizacional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. De acuerdo al resultado obtenido con el programa estadístico SPSS, la Chi-cuadrada es 7,762, y está comprendido

entre $9,39 \leq X \leq 28,869$, para los cuales la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual a $\alpha = 0,05$. Ello significa que existe relación entre las variables, es decir, hay relación entre la gestión institucional y el clima institucional, en su dimensión capacidad organizacional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. Este resultado guarda alguna compatibilidad con lo hallado por **Arteta (2012)**, en su tesis titulada: *La gestión administrativa y el clima organizacional de los directivos según la percepción de los estudiantes de la facultad de agropecuaria y nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-2012*. El autor realizó una investigación de enfoque cuantitativo y tipo descriptivo correlacional. El plantea su objeto de estudio a determinar y establecer la relación existente entre la Gestión Administrativa y el clima organizacional de los directivos, según la percepción de los estudiantes de la Facultad de Agropecuaria y nutrición de la universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle -2011. Según los datos obtenidos, la percepción de los sujetos encuestados, no se ha logrado consolidar un clima organización favorable que genere confianza. También, se observa que hay debilidades en las relaciones interpersonales, identidad institucional, imagen institucional y satisfacción personal. Tal resultado se evidencia que el 64,1% de los estudiantes encuestados percibe un clima organizacional en un nivel medio.

En cuanto a la hipótesis **específica N° 3**, esta concluyo, con un nivel de significación de 0.05, que la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión dinámica institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. De acuerdo al resultado obtenido con el programa estadístico SPSS, la chi-cuadrada es 16,64 y está comprendido entre $13,848 \leq X \leq 36,415$ para los cuales la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual a $\alpha = 0,05$. Ello significa que existe relación entre las variables, es decir, hay

relación entre la gestión institucional y el clima institucional, en su dimensión dinámica institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. Este resultado guarda alguna compatibilidad con lo hallado por **Márquez (2013)** en su investigación: *El Clima Institucional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Integrada “María Auxiliadora” de la Merced –Chanchamayo-2013*. Tesis realizada para optar el grado de maestría. Realiza una investigación de enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo correlativo.

El autor tiene como objetivo determinar la relación entre el clima institucional y la gestión educativa de la institución educativa María Auxiliadora de la Merced – Chanchamayo.

Marquéz, determinó que el clima institucional se relaciona con la Gestión Educativa, porque el valor calculado de Chi-cuadrado es de 89,947 (0,001) es mayor que el valor de la tabla Chi-cuadrado de tabla 9.4877 (0,05). Además, el potencial humano y clima institucional se relaciona con la Gestión Educativa.

Finalmente, en cuanto a la **hipótesis general**, se concluye, con un nivel de significación de 0,05 , que la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. De acuerdo al resultado obtenido con el programa estadístico SPSS, la chi-cuadrada es 12,871 y está comprendido entre $11,591 \leq X \leq 32,671$, para los cuales la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual a $\alpha = 0,05$. Ello significa que existe relación entre las variables, es decir, hay relación entre la gestión administrativa y el clima institucional en la I.E. Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación-La Cantuta. **Cisneros (2013)** en su investigación:

Clima Institucional y Gestión Pedagógica en la Institución Educativa N° 20575 “José Antonio Encinas Franco” UGEL - 15- Huarochirí. Cual objetivo estaba dirigido a determinar la relación existente entre el clima institucional y la gestión pedagógica en la I.E. antes nombrada. En su estudio concluye que hay relación significativa entre el clima institucional y la gestión pedagógica en dicha institución Educativa. Porque el coeficiente de Spearman $r_s = 0,379$ es diferente de cero, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces afirma que existe relación positiva entre las variables de estudio.

Conclusiones

1. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.
2. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión Capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.
3. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional, en su dimensión Dinámica institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.
4. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.

Recomendaciones

1. El líder directivo, los docentes, el personal administrativo y padres de familia deben interactuar con un buen trato para fomentar y mantener el clima institucional agradable para el logro de una mejor calidad educativa.
2. Incrementar el nivel de participación de los docentes e involucrar a todos en el desarrollo de actividades educativas donde los trabajos en equipos sean cambiables y no permanentes para la interrelación de todos con la finalidad que haya tolerancia, respeto y afectividad entre los agentes educativos.
3. Implementar formas fáciles de trabajar; reconocer a los docentes y trabajadores por su buen desempeño, mantener una escucha activa de todos los integrantes de la comunidad escolar, promover la sana competencia y mantener actualizado al personal.
4. Dialogar acuerdos y disminuir los conflictos para generar un ambiente laboral de respeto que haya tolerancia, empatía, honestidad, comunicación, actitud positiva, y disminuir los conflictos.
5. Se debe propiciar el cambio de un clima institucional efectivo para salvaguardar la prestigiosa imagen que tienen los “Planteles de Aplicación” en la comunidad de Lurigancho Chosica con el compromiso de todos.
6. El Ministerio de Educación del Perú, debe programar capacitaciones referentes a la convivencia docente con el objetivo de mejorar la capacidad organizacional y desarrollar un buen clima institucional poniendo en marcha el buen trato entre colegiados.

7. Es conveniente que posteriores estudios de investigación sobre el tema del clima institucional mejoren y amplíen la presente investigación utilizando instrumentos de medición que permitan un análisis pertinente que presenten las instituciones educativas.

Referencias

- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México. McGraw-Hill,
- Arévalo, G. (2001). *Módulo de la investigación científica en educación*.
Perú. UNE
- Arteta, H. (2012). *La gestión administrativa y el clima organizacional de los directivos según la percepción de los estudiantes de la facultad de agropecuaria y nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-2012*. (Tesis. Universidad Nacional de Educación. Lima. Perú.)
- Campos, S. y Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en la mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. (Tesis. Universidad Técnica del Norte. Ibarra. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>)
- Carrasco S. (2006) *Metodología de la investigación científica*. San Marcos. Perú.
Recuperado de https://drive.google.com/file/d/0B_5sJ55jMLo6dzBZWm8wZ1JTOVE/view?usp=sharing
- CISE (2007) *Liderazgo y gestión de los centros de educación Técnica*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Cisneros, N. (2013). *Clima Institucional y Gestión Pedagógica en la Institución Educativa N° 20575 "José Antonio Encinas Franco" UGEL - 15- Huarochirí*. Huarochirí. (Tesis. Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú)

- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional*. Tesis, Universidad de Veracruz, Xalapa, México). Recuperado de <http://respyn.uanl.mx/index.php/respyn/article/view/316>
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano*. Colombia. Mc. Graw Hill. II Edición
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración en los nuevos tiempos*. México. McGraw Hill. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/admon_gest_ntics/unidad_1/U1_Nydamonactual.pdf
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas*. México. Person Educación IX edición
- Flores, D. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa experimental FAE N° 1, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-1011*. (Tesis, Universidad técnica particular de Loja. Quito. Ecuador). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/3052>
- García, J. (2007). *Influencia del clima institucional en la calidad del aprendizaje significativo en la I.E “general prado” De Bellavista-Callao*. (Tesis magistral, Universidad. Nacional de Educación, Callao, Perú)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*.
- Münch L. (2010). *Administración; gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México; Edit. PEARSON
- Münch L. (2011). *El liderazgo del siglo XXI*. México. Edt. Trillas

- Márquez, F. (2013). *El Clima Institucionales y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Integrada “María Auxiliadora” de la Merced –Chanchamayo- 2013.* (Tesis, Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú)
- Martín Bris, M. (2009). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden.* España. Educar. Texto Virtual- recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/20736>
- MED (2015). *Manual de directores* .Ministerio de Educación. Perú
- MED (2017). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa 2017.* Ministerio de Educación. Perú
- MED (2011). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas.* Ministerio de Educación. Perú.
- MED (2016). *Planificación escolar 2.* Ministerio de Educación. Perú
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9-Callao.* Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación, cuantitativa y cualitativa.* Colombia. Nieva.
- Pareja, Y. (2014). *Gestión Administrativa del Director y su influencia del desempeño docente en las instituciones educativas del centro poblado del Chuparo - Uripa.* (Tesis, Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú)

- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teorías y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia Cundinamarca. Colombia. Recuperado: <https://repository.unad.edu.co/.../2111/.../Monografia%20Clima%20Organizacional>.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México. Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración*. México. Pearson.
- Sanchez H. (2009) *Metodología y clima en la investigación científica*. Perú. Visión universitaria.
- Segundo F. y Loza P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en la mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. (Tesis Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador).
Recuperado de:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>.
- Sopena, R.(1995). *Enciclopedia concisa Sopena*. Barcelona, España.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey. México). Recuperado de Repositorio institucional UANL <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>.

Apéndices

Apéndice A: Matriz de consistencia

Título: La Gestión Administrativa y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología	Técnicas e instrumentos
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?</p> <p>Problemas Específicos: P.E1 ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?</p> <p>P.E2 ¿Qué relación existe entre y la gestión administrativa y la capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?</p> <p>P.E3 ¿Qué relación existe entre gestión administrativa y la dinámica institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p> <p>Objetivos Específicos : O.E.₁ Establecer la relación que existe entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p> <p>O.E.₂ Establecer la relación que existe entre y la gestión administrativa y la capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p> <p>O.E.₃ Establecer la relación que existe entre gestión institucional y la dinámica institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p> <p>Hipótesis Específicas : H₁ Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p> <p>H₂ Existe relación significativa entre y la gestión administrativa y la capacidad organizacional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p> <p>H₃ Existe relación significativa entre la gestión institucional y la dinámica institucional, en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta.</p>	<p>Variable X Gestión Administrativa</p> <p>Dimensiones -Planeación - Organización- Dirección - Control</p> <p>Variable Y Clima Institucional</p> <p>Dimensiones: Comportamiento Institucional Capacidad Organizacional Dinámica Institucional</p>	<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Tipo Sustantivo o puro</p> <p>Diseño Descriptivo Correlacional No experimental Corte Transversal</p> <p>Esquema De Diseño</p> <p>Donde: M = Muestra X = Variable 1 Y = Variable 2</p> <p>Población: 70 profesores</p> <p>Muestra: Muestreo intencionado 40</p>	<p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario de gestión administrativa y cuestionario de clima institucional.</p>

Apéndice B: Operacionalización de la variable gestión administrativa

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable "X"	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Conduce acertadamente la reunión en las sesiones convocadas - Elabora coordinadamente el Plan Anual de Trabajo - Trabaja en equipo para elaboración de objetivos estratégicos - Realización la planificación en forma dinámica y emprendedora 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de contenido * Observación * Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene un buen clima organizacional - Organiza con anticipación las actividades extracurriculares de su I.E. - Estimula la responsabilidad y esfuerzos de los actores de la educación - Mantiene buena relaciones con los agentes educativos 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de contenido * Observación * Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E. - Estimula a los docentes por hechos relevantes - Maneja adecuadamente los procesos administrativos - El director inspira confianza con los docentes 		
	Control	<ul style="list-style-type: none"> - El control en su I.E. lo hace con el fin de medir y ponderar los resultados - Orienta y asesora la gestión pedagógica de los docentes - Asesora a los docentes con dificultades - Supervisa a los docentes problemáticos con honestidad - Controla estrictamente a todos los trabajadores en su asistencia y permanencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de contenido * Observación * Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros estadísticos - Observación directa - Cuestionarios estructurados

Fuente: Alfonso Ruiz Díaz (2010). "Relación entre la gestión administrativa y el liderazgo de los docentes". Universidad Nacional de Educación. Asesora Dra. Consuelo Nora Casimiro Urcos. "Enrique Guzmán y Valle", La Cantuta - 2010. Lima. Perú.

Apéndice C: Operacionalización de la variable clima institucional

Variab	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable “Y” Clima Institucional	Comportamiento Institucional	- Demuestra respeto a sí mismo y a los demás. - Desarrolla el sentido de lealtad y compromiso - Demuestra su profesionalismo en todo momento	* Análisis de contenido * Observación * Encuesta	*Cuadros estadísticos *Observación directa *Cuestionarios estructurados
	Capacidad Organizacional	- Propicia trabajos en equipo -Demuestra capacidad de organizar y planificar - Posee capacidad de tomar decisiones.	* Análisis de contenido * Observación * Encuesta	*Cuadros estadísticos *Observación directa *Cuestionarios estructurados
	Dinámica Institucional	- Posee capacidad para tomar criterios. - Posee capacidad para liderar. - Asume su compromiso con el aprendizaje continuo. - Demuestra su capacidad para construir confianza	* Análisis de contenido * Observación * Encuesta	*Cuadros estadísticos *Observación directa *Cuestionarios estructurados

Fuente: Mendoza Aedo, Ada Herlinda “Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9 – Callao”. 2011. Asesor Mg. Miguel Rimari Arias. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú

Apéndice D: Matriz Metodológica

Enfoque	Tipo de Investigación	Diseño de Investigación	Población y muestra	Técnica e instrumentos de recolección de información
De enfoque cuantitativo o correlacional porque se analizaremos la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en la Institución Educativa “Planteles de Aplicación “ de la Universidad Nacional de Educación del Distrito de Lurigancho-Chosica 2016-2017 I	Sustantivo puro o de base, es decir no se manipulará las variables si no que se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural en un momento determinado, para posteriormente evaluarlo y establecer la consistencia fundamental al saber la relación que existe entre las variables de estudio	Descriptivo Correlativo	La población lo constituyeron 70 docentes y la muestra fue intencionada.	<u>Técnicas:</u> *Investigación bibliográfica *Observación *Encuesta <u>Instrumentos:</u> *Observación directa o guía de campo *Cuadros estadísticos *Cuestionarios estructurados

Apéndice E: Encuesta de gestión administrativa


UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Escuela de Postgrado

Muy buenos días; estamos haciendo un estudio que busca establecer la relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Institucional, en los “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y responda con la verdad.

Marque con una X. Tenga en cuenta la validez de la escala de Likert siguiente:

-Nunca -Casi nunca -Regularmente -Casi siempre -Siempre

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Regularment	Casi siempre	Siempre
	Planificación					
01	Se convoca a los docentes para elaborar el diagnóstico situacional de la I.E. para planificar los planes de trabajo.					
02	Se norma el reglamento interno de la institución educativa con la participación de la comunidad educativa en pleno.					
03	Se relaciona el plan anual de trabajo con los objetivos estratégicos del P.E.I.					
04	Se aprueba el reglamento interno con la participación de docentes y administrativos.					
05	Se elabora el cuadro de asignación personal de acuerdo a las necesidades de la I.E.					
06	El director conduce acertadamente la reunión en las sesiones convocadas.					
07	Desarrolla los objetivos estratégicos en el Plan Anual de Trabajo.					
08	Participa activamente en la elaboración del diagnóstico situacional de la I.E.					
09	Elabora coordinadamente el Plan Anual de Trabajo					
10	Realiza oportunamente la planificación de la Institución Educativa.					
11	Trabaja en equipo para elaboración del P.E.I.					
12	Formula proyectos de innovación.					
13	Realiza la planificación en forma dinámica y emprendedora.					
	Organización					
14	Se actualizan los organigramas; estructural, nominal y funcional de la I.E.					
15	Organiza los archivos de la I.E.					
16	Contribuye con un buen clima organizacional.					
17	Se coordina todas las actividades extracurriculares.					
18	Se organiza con anticipación las actividades extracurriculares de su I.E.					
19	Se improvisa las reuniones técnico-pedagógicas de la I.E.					
20	El clima organizacional de su I.E en favorable.					
21	Se promueve el trabajo en forma coordinada con los docentes.					

		Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
22	Respeto los acuerdos planificados durante el año académico.					
23	El director asigna cargos y comisiones representativas.					
24	Se estimula la responsabilidad y esfuerzos de los actores de la educación.					
25	El director mantiene buenas relaciones con los agentes educativos.					
	Dirección					
26	Existen proyectos productivos viables y equipo de producción al iniciar el año académico.					
27	Se ejecuta una simplificación administrativa.					
28	El director es autoritario en su gestión.					
29	Se estimula a los docentes por hechos relevantes.					
30	Coordina con el equipo de trabajo.					
31	El director enseña siempre a quienes dirige y valora sus acciones.					
32	Se administra y distribuye racionalmente los recursos.					
33	Practica el trabajo colegiado eficazmente.					
34	El director tiene la capacidad de tomar decisiones propias.					
35	El director mantiene y demuestra siempre el principio de autoridad.					
36	Se maneja adecuadamente los procedimientos administrativos.					
37	Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
38	El director inspira confianza a los docentes.					
	Control					
39	Se controla estrictamente a todos los trabajadores en su asistencia y permanencia.					
40	Se utiliza ficha de monitoreo para hacer cumplir los planes de trabajo de los miembros de la I.E.					
41	El director monitorea las actividades planificadas.					
42	Se asesora a los docentes con dificultades.					
43	Se administra los recursos financieros de la I.E con transparencia.					
44	El director administra adecuadamente los bienes y enseres de su I.E.					
45	Se supervisa a los docentes problemáticos con honestidad.					
46	Se controla la asistencia de los docentes con frecuencia.					
47	El director evalúa con imparcialidad el desempeño laboral de los docentes.					
48	El control en su I.E. se hace con el fin de medir y ponderar los resultados.					
49	Se orienta y asesora la gestión pedagógica de los docentes.					
50	Se informa oportunamente el resultado de las acciones realizadas.					

Apéndice F: Encuesta del clima institucional


UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Escuela de Postgrado

Muy buenos días; estamos haciendo un estudio que busca establecer la relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Institucional en los “Planteles de Aplicación” de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y responda con la verdad.

Marque con una X. Tenga en cuenta la validez de la escala de Likert siguiente:

-Nunca -Casi nunca -Regularmente -Casi siempre -Siempre

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
	Comportamiento Institucional					
01	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.					
02	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos; para tratar problemas relacionados con la institución.					
03	Respeto y apoya la decisión que toma el grupo aun cuando no refleje su propia posición.					
04	Está comprometido con la misión y visión de la misma.					
05	Posee y conoce el reglamento interno.					
06	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.					
07	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.					
08	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.					
09	El profesorado en general reacciona en forma ecuánime ante situaciones conflictivas en el aula.					
10	Asiste puntualmente y con regularidad a sus clases.					
11	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.					
12	Sienten satisfacción de trabajar en la institución.					
13	El director promueve el trabajo en equipo.					
14	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.					
	Capacidad Organizacional					
15	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.					
16	En la institución se prevé los riesgos y se organiza adecuadamente los planes y acciones.					
17	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.					
18	El director plantea metas claras, que son consistentes con las estrategias adoptadas.					
19	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten.					

		Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
20	Existen docentes responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares las cuales rotan según normas.					
21	Cuentan con un ambiente adecuado para realizar las tareas.					
22	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.					
23	Se realizan los monitoreos teniendo en cuenta las metas y plazos.					
	Dinámica Institucional					
24	Una mayor remuneración es un estímulo para mejorar el rendimiento profesional y una satisfacción personal.					
25	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.					
26	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/o informes.					
27	El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propia posición.					
28	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.					
29	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.					
30	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.					
31	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.					
32	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.					
33	Tiene predisposición por aprender de los demás.					
34	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos.					
35	Se preocupa por introducir innovaciones en sus actividades pedagógicas.					
36	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones.					
37	Admite y reconoce los méritos de las personas.					

Apéndice G: Ficha técnica del cuestionario de gestión administrativa

Ficha técnica	
Nombre	Cuestionario gestión administrativa
Autores	Alfonso Ruiz Díaz
Año de elaboración	2009
Adaptación	Lic. Karla Zoraida Cuenca Chacón
Administración	Auto administrativo
Duración de la prueba	30 minutos
Población	40 docentes
Campo de aplicación	I.E. Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta
Área que evalúa	Gestión Administrativa -Planificación -Organización -Dirección -Control
Grado de aplicación	Para profesores
Forma de aplicación	Colectivo –censal
Ítems	50

Apéndice H: Ficha técnica de clima institucional

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario clima institucional
Autores	<ul style="list-style-type: none"> – Gibson y sus colaboradores (1984) Clima organizacional – Edgar Valdivia Vivanco “Liderazgo y gestión de los centros de educación técnica. Ministerio de educación 2003 – Capacitación en Gestión a Directores de Instituciones educativas. Módulo 4 Relaciones interpersonales en la institución Educativa CISE .Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007
Reelaboración y adaptación	Karla Zoraida Cuenca Chacón
Año de elaboración	2011
Administración	Auto administrativo
Duración de la prueba	30 minutos
Población	40 docentes
Campo de aplicación	I.E. Planteles de Aplicación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta
Área que evalúa	<p>Clima institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comportamiento institucional. – Capacidad organizacional – Dinámica institucional
Grado de aplicación	Para profesores
Forma de aplicación	Colectivo –censal
Ítems	37

Apéndice I: Opinión de Expertos



INFORME DE OPINION DE EXPERTO

Instrumento : Encuesta sobre clima institucional
Título del estudio: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PLANTELES DE APLICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE - LA CANTUTA
Bachiller : Karla Zoraida Cuenca Chacón

Indicador	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy bueno 61-80	Excelente 81 - 100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					90
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observables					92
ACTUALIDAD	Ha sido adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
ORGANIZACIÓN	Ha sido organizado en forma lógica					94
SUFICIENCIA	Comprende todos los aspectos en calidad y cantidad					92
INTENCIONALIDAD	Valora aspectos de la investigación					90
CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teórico-científicos					92
COHERENCIA	Índices, indicadores y dimensiones expresados coherentemente					90
METODOLOGÍA	La investigación responde al propósito del diagnóstico					92
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					94

Promedio de calificación: 91.60

Opinión de aplicabilidad:
ES APLICABLE

La Molina, Mayo del 2018.

Firma del experto evaluador

Dr. (a) / Mg. [Firma]

DNI N°: 8936713

Teléfono: 999937666



INFORME DE OPINION DE EXPERTO

Instrumento : Encuesta sobre clima institucional

Título del estudio: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PLANTELES DE APLICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE - LA CANTUTA

Bachiller : Karla Zoraida Cuenca Chacón

Indicador	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy bueno 61-80	Excelente 81 - 100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					90
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observables					91
ACTUALIDAD	Ha sido adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
ORGANIZACIÓN	Ha sido organizado en forma lógica.					93
SUFICIENCIA	Comprende todos los aspectos en calidad y cantidad					91
INTENCIONALIDAD	Valora aspectos de la investigación					90
CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teórico-científicos					91
COHERENCIA	Índices, indicadores y dimensiones expresados coherentemente					90
METODOLOGÍA	La investigación responde al propósito del diagnóstico					91
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					93

Promedio de calificación: 91.0

Opinión de aplicabilidad: APLICABLE

La Molina, Mayo del 2018.

Firma del experto evaluador

Dr. (a) / Mg. Juan Carlos Velasco

DNI N°: 07697334

Teléfono: 922211335



INFORME DE OPINION DE EXPERTO

Instrumento : Encuesta sobre gestión administrativa

Título del estudio: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PLANTELES DE APLICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE - LA CANTUTA

Bachiller : Karla Zoraida CUENCA CHACÓN

Indicador	Criterios	Deficiente 0- 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy bueno 61 - 80	Excelente 81 - 100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					90
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					92
ACTUALIDAD	Ha sido adecuado al avance de la ciencia y tecnología					94
ORGANIZACIÓN	Ha sido organizado en forma lógica					92
SUFICIENCIA	Comprende todos los aspectos en calidad y cantidad					93
INTENCIONALIDAD	Valora aspectos de la investigación					94
CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teórico-científicos					94
COHERENCIA	Índices, indicadores y dimensiones expresados coherentemente					92
METODOLOGÍA	La investigación responde al propósito del diagnóstico					92
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					94

Promedio de calificación: 92.70

Opinión de aplicabilidad: ES APLICABLE

La Molina, Mayo del 2018.


 Firma del experto evaluador

Dr. (a) / Mg. GILBERT DYACKEVILL
 DNI N°: 09299429
 Teléfono: 949530353