

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Enrique Guzmán y Valle**  
Alma Máter del Magisterio Nacional

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**Tesis**

**Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes  
de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de  
Islay – 2015**

**Presentado por**

**Santiago TINCO TUPA**

**Asesor**

**Dr. Enrique Alejandro BARBACHAN RUALES**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación  
con Mención en Gestión Educacional

**Lima – Perú**

**2016**

**Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes  
de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de  
Islay – 2015**

### **Dedicatoria**

Dedico éste trabajo como homenaje de gratitud a mi apreciada madre Pacha —Paulina— que con su inmenso cariño y desvelo me infundió el espíritu humanitario, dándome una especial educación hacia los valores de la cultura Kechua.

También dedico éste trabajo a todos los Runas yachachic de las comunidades kechuas-aymaras y a la memoria de mis antepasados, de mis abuelos y de los ancianos que con sus sabias enseñanzas y claros ejemplos hicieron “Historia”.

A mis queridos y valiosos hijos Price Baruch, Santiago Sherim, con su existencia, me dieron la mano en los momentos difíciles.

A los libros escritos por el Mayor (r) Antauro Humala Tasso referente trascendental y obligación de leer para ser un líder, libre y decidido en transformar y reconstruir nuestra nación milenaria

## **Reconocimiento**

“Yo me llamo Tinco Tupa, y/o Tunku Tupac que en castellano o español significa “Encuentro Luminoso, Fulgurante, Reluciente” soy un hombre indígena quechua originario del departamento del Cuzco lugar donde se originó la cultura más humaniza dora y grande... la cultura Inka, mis padres son del Cuzco, desde muy pequeño me trajeron a la costa precisamente a Punta de Bombón desde los 3 o 4 años aproximadamente donde tuve el proceso de aculturación hasta la fecha con la salvedad que luego de varias lecturas de reconocimiento y reflexión sobre mis raíces y orígenes culturales étnicos me reconozco descendiente de nuestros sabios Inkas.

## Contenidos

	Página.
Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Contenido	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
<b>Capítulo I: Planteamiento del Problema</b>	
1.2. Determinación del problema	13
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Objetivos	15
1.4. Importancia y alcance de la investigación	16
1.5. Limitaciones de la investigación	19
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b>	
2.1. Antecedentes del estudio	18
2.2. Bases teóricas	31
2.3. Definición de términos	61

**Capítulo III: Hipótesis y Variables**

3.1. Hipótesis	62
3.2. Variables	62
3.3. Operacionalización de las variables	63

**Capítulo IV: Método**

4.1. Enfoque de investigación	64
4.2. Tipo de investigación	64
4.3. Diseño de investigación	65
4.4. Población y muestra	66
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67

**Capítulo V: Resultados**

5.1. Presentación y análisis de resultados	87
5.2. Prueba de hipótesis	98
5.3. Discusión de resultados	102
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Referencias	107
Apéndice	110

### Lista de Tablas

	<b>Página</b>
Tabla 1 : Coeficiente alfa de Crombach para cuestionario de la Gestión Institucional	69
Tabla 2: Cuestionario índice de Barthel comprobado con alfa de crombach	69
Tabla 3: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Gestión Pedagógica	72
Tabla 4: Varianza explicada de la dimensión Gestión Pedagógica	73
Tabla 5 Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Gestión Institucional	74
Tabla 6: Varianza explicada de la dimensión Gestión Institucional	75
Tabla 7: Prueba de KMO y prueba Bartlett para la dimensión Gestión Administrativa	76
Tabla 8: Varianza explicada de la dimensión Gestión Administrativa	77
Tabla 9: Coeficiente alfa de Crombach para el cuestionario de Clima Laboral	79
Tabla 10: Cuestionario índice de Barthel comprobado con alfa de crombach	80
Tabla 11: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Relaciones Humanas	81
Tabla 12: Varianza explicada de la dimensión Relaciones Humanas	82
Tabla 13: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Trabajo en Equipo	83
Tabla 14: Varianza explicada de la dimensión Trabajo en Equipo	84
Tabla 15: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Satisfacción	85
Tabla 16: Varianza explicada de la dimensión Satisfacción	86
Tabla 17: Distribución de frecuencia de la dimensión Gestión Pedagógica	87
Tabla 18: Distribución de frecuencia de la dimensión Gestión Institucional	88
Tabla 19: Distribución de frecuencia de la dimensión Gestión Administrativa	89
Tabla 20: Distribución de frecuencia de la dimensión Relaciones Humanas	90
Tabla 21: Distribución de frecuencia de la dimensión Trabajo en equipo	91
Tabla 22: Distribución de frecuencia de la dimensión Satisfacción	92

Tabla 23 : Distribución de frecuencia de la variable Gestión Educativa	94
Tabla 24 : Distribución de frecuencia de la variable Clima Laboral	95
Tabla 25 : Prueba de normalidad *Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov	97
Tabla 26 : Prueba de normalidad *Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov	98
Tabla 27 : Magnitudes según valores del coeficiente correlación “rho” Spearman	100
Tabla 28 : Prueba correlación para variables no paramétricas * Rho de Spearman	101



**Lista de Figuras**

	<b>Página</b>
Figura 1: gestión pedagógica	88
Figura 2: Gestión Institucional	89
Figura 3: Gestión Administrativa	90
Figura 4: Relaciones Humanas	91
Figura 5: Trabajo en Equipo	92
Figura 6: Satisfacción	93
Figura 7: Gestión Educativa	94
Figura 8: Clima Laboral	95
Figura 9: Prueba de normalidad *Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov	97
Figura 10: Prueba de normalidad *Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov	99

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Evaluar la influencia de la Gestión Educativa en el Clima Laboral de los docentes de las Instituciones educativas, Tiene un enfoque cuantitativo, donde se utilizó el tipo de investigación descriptiva correlacional que tiene el propósito de describir situaciones o eventos.

Los resultados obtenidos mediante la prueba no paramétrica rho de Spearman a un nivel de significancia del 0,05, nos permite evidenciar que la Gestión Educativa se encuentra relacionada significativamente con el Clima Laboral en Instituciones educativas primarias de Mollendo, 2015 ( $\rho = 0,874$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,05$ ), resultado que nos indica que existe relación directa y significativa entre las variables estudiadas.

*Palabras Claves: gestión educativa y l clima laboral*

## Abstract

This research aimed to evaluate the influence of Educational Management in Workclimate teachers of educational institutions , has a quantitative approach , where the type of correctional descriptive research that aims to describe situations or events used .

The results obtained by the nonparametric Spearman rho test at a significance level of 0.05, allows us to demonstrate that the Educational Management is significantly related Workclimate primary educational institutions in Mollendo , 2015 (rho = 0.874 ) , It is the value equal to 0,000 significance (  $p < 0.05$  ) , a result which indicates that there is a direct and significant relationship between the variables studied.

Keywords : 1 educational management and labor climate

## **Introducción**

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

Este estudio está estructurado en cuatro capítulos constituidos de la siguiente manera: En el primer capítulo se presenta la identificación y determinación del problema, la formulación del problema, formulación de objetivos, así como la importancia los alcances y limitación de la investigación.

El segundo capítulo expone los diferentes antecedentes de estudios directamente vinculados con nuestro trabajo de investigación para luego desarrollar las bases teóricas actualizadas así como la definición de los términos básicos.

En el tercer capítulo se formula las hipótesis generales y específicas, determinación de variables y su operacionalización.

En el cuarto capítulo se expone el enfoque, así como el tipo, diseño, población y muestra de la investigación. También las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su tratamiento para hallar su confiabilidad y validación de los instrumentos de investigación.

En el quinto capítulo se ve la presentación y análisis de los resultados así como su discusión de esta. Finalmente exponemos las conclusiones, las recomendaciones.

## Capítulo I

### Planteamiento del Problema

#### 1.2. Determinación del problema

Nuestra sociedad, la de hoy en día, ha cambiado; ha evolucionado convirtiéndose en más exigente y menos conformista. Y las instituciones educativas no pueden obviarlo puesto que también se ven afectadas. Ofrecen un servicio a la sociedad, pero si ésta ha evolucionado, la institución deberá adaptarse para ofrecer lo que la sociedad requiere.

La gestión educativa no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación del calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad.

Comparar una institución educativa con una empresa puede generar un sinnúmero de críticas puesto que tienen fines totalmente distintos: mientras el objetivo de uno es formar a la sociedad del futuro, el fin último de una empresa es totalmente lucrativo. Sin embargo, tienen un fondo común: ambos buscan ofrecer un servicio a la sociedad haciéndolo de la mejor manera posible. Tanto una empresa como un colegio tienen clientes a los que hay que cuidar, una competencia de la que diferenciarse, un mercado que conquistar, y unas reglas de juego a las que hay que acogerse. Y por tanto, las herramientas que utilicen son las mismas, pero aplicadas a ámbitos distintos.

La gestión educativa en todas sus dimensiones es fundamental y hay que cuidarla, porque, hoy en día, todo comunica. El vestuario de un profesor, el orden de las aulas, la limpieza del patio, el tono con el que se hablan los profesores, la manera de atender el teléfono... todo, absolutamente todo, está hablando de la institución, de sus

características y de la forma en que se trabaja, se relacionan o aprenden sus alumnos. Un pequeño descuido y la imagen de la institución educativa se pueden ver perjudicados. De ahí la importancia de cuidar con suma excelencia el trato, y todo aquello que intervenga en la proyección de la imagen del colegio, de puertas para dentro y también hacia fuera.

A través de una buena gestión educativa también se consigue una fidelización, un sentimiento de pertenencia y orgullo hacia el colegio. Esta fidelización puede lograrse haciéndoles partícipes de la vida de la institución educativa, de forma que colaboren, se sientan útiles y necesarios y se impliquen en las diferentes actividades y proyectos de la misma.

Los docentes la mayor parte de su tiempo la pasan trabajando en las instituciones educativas y es el trabajo el que determina el qué hacer de cada día, a qué hora levantarnos, a qué hora comeremos, a qué hora nos podremos relacionar con nuestra familia, amigos y hacer otras actividades, el trabajo es la actividad que nos hará sentir satisfechos con nosotros, mismos, contribuirá en tener una alta autoestima, posición social, felicidad, con horas establecidas y justas de trabajo, con buenas condiciones laborales, sobre todo con un buen clima laboral. Si por el contrario este clima laboral es conflictivo sólo traerá como consecuencias de insatisfacción, poca realización laboral, comportamientos inadaptados, una mala atención profesional, un mal servicio. Todo esto repercutirá en la institución, con una mala imagen, y en la eficacia que se debería lograr en los procesos de enseñanza y aprendizaje. De ahí la necesidad de contar con una Gestión Educativa que sepan mantener un buen clima laboral.

Por todo lo expuesto consideramos que es de vital importancia realizar la presente investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la Gestión Educativa influye en el Clima Laboral de los docentes de las Instituciones educativas del nivel Primario de la Provincia de Islay- 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1.- ¿Cuál es la relación que existe entre la Planificación Institucional y la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Mollendo?

2.- ¿Cuál es la relación que existe entre la Organización institucional y la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Mollendo?

3.- ¿Cuál es la relación que existe entre la Dirección Institucional y la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Mollendo?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Evaluar la influencia de la Gestión Educativa en el Clima Laboral de los docentes de las Instituciones educativas del nivel Primario de la Provincia de Islay- 2015

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1.- Determinar la influencia de la Gestión Educativa en las Relaciones Humanas de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario

2.- Determinar la influencia de la Gestión Educativa en el Trabajo en equipos de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario

3.- Determinar la influencia de la Gestión Educativa en la Satisfacción de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario

#### **1.4. Importancia y alcance de la investigación**

La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa, a través de un "conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve" (Alvarado, 1998, p.18).

La administración educativa abarca dos niveles, el nivel macro y el nivel micro; el primero comprende el sistema educativo nacional-departamental-municipal y el segundo tiene que ver con la administración en el ámbito institucional o escolar (cf. Alvarado op. cit.:19).

Así, la gestión administrativa es la administración en sí; es decir, el ejercicio administrativo que permite plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación. Alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad. Esto depende, en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo y la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación.



La educación, al estar inmersa en los procesos y ritmos que la sociedad ha vivido y sigue viviendo, ha ido redefiniendo algunos conceptos teóricos. Dentro de estos están la gestión educativa, la administración educativa, la gestión administrativa, la formación humana sostenible, la gerencia social, las falacias de la descentralización administrativa y la gestión democrática (Sander, 1996,p.p.123-139).

Un clima laboral favorable permitirá que el personal se involucre e identifique con la institución en trazar metas y lograr el éxito, satisfacción laboral, productividad en caso contrario solo traerá conductas de rechazo, de indiferencia, de apatía o de una aceptación forzada. Los resultados de esta investigación permite también iniciar y sostener los cambios que proporcione al directivo los elementos específicos necesario para el ejercicio de sus funciones y además permite al desarrollo de su institución, previendo los problemas que puedan surgir en el proceso y, de esta forma pueda administrar lo más eficaz y eficientemente posible la institución bajo su responsabilidad.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Todo trabajo de investigación presenta siempre una serie de limitaciones principalmente en la generalización y la factibilidad del trabajo de investigación, los cuales se señalan a continuación:

Los recursos financieros serán aportados por el autor, esta es una gran limitación, establecida por la realidad económica, dado que el ejecutar esta investigación amerita un proceso complejo de acciones que emanan egresos relativamente altos.

Otra limitación que se tiene es la falta de asesoramiento permanente, dada nuestra condición de alumnos itinerantes.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

**Duchi, M.(2001). Los procesos de gestión administrativa y Pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba-Bolivia: Hacia una perspectiva de redes de EIB en Suscal Cañar- Ecuador**

Conclusiones:

1. El cuerpo docente que forma parte del núcleo Nataniel Aguirre está conformado por profesores con formación y trayectorias diversas. En el núcleo se encuentran docentes interinos y titulados, y dentro de éstos últimos están los normalistas urbanos y rurales, algunos con título universitario, mientras que los primeros no poseen título académico. Los docentes interinos son los que están más comprometidos con el trabajo de la REB. Se nota en ellos mayor apertura hacia el cambio, hay mayor diálogo entre los docentes y la Asesora Pedagógica. Esta situación permite mejorar las prácticas pedagógicas en el aula. Estos docentes, al no tener el título que acredite su permanencia en el magisterio, han creado estrategias de trabajo cooperativo a través de redes de ayuda donde se reúnen para preparar materiales, planificar y compartir clases que les ayuden a permanecer en su fuente de trabajo. En cambio, algunos docentes con título académico se resisten a las innovaciones que propone el programa de transformación; y por el contrario, prefieren trabajar con el enfoque tradicional, pues trabajar con el programa de transformación requiere más dedicación, más tiempo para la elaboración de materiales didácticos, actualización permanente en los diversos cambios que proponen la REB y la transformación del aula en un verdadero laboratorio para la

enseñanza y aprendizaje, a través de nuevas formas de organización pedagógica, esto es, rincones de aprendizaje, trabajo en grupos, visitas y entrevistas a los padres de familia y autoridades comunales, etc. Parece que, trabajar con el enfoque tradicional, los exime de todo el conjunto de responsabilidades que promulga el programa de transformación.

2. La movilidad de los docentes del núcleo es frecuente, casi el 50% de ellos se cambian anualmente. Esta situación dificulta la educación de los niños y la continuidad de los procesos pedagógicos emprendidos en el núcleo. Esto hace que cada año las autoridades educativas emprendan de nuevo el proceso de capacitación en torno al enfoque de la REB. Así, esta situación se constituye en un factor determinante para que los procesos educativos (REB) no se desarrollen con éxito.

3. La asesoría pedagógica juega un rol fundamental en las prácticas escolares y de aula. A través de las capacitaciones como seminarios, talleres y microtalleres y del acompañamiento en aula la asesoría pedagógica se constituye en la generadora de vínculos y relaciones inter e intra institucional entre los docentes y niños, básicamente con los docentes que trabajan con el programa de transformación. A través de la asesoría pedagógica se gestan redes de ayuda y trabajo cooperativo entre los docentes. Un ejemplo de ello es la entrega de un banco de preguntas en las diferentes áreas por la Asesora Pedagógica a los docentes del núcleo. Esto permite trabajar individualmente o en equipo y aprovechar el conjunto de materiales que hay en el núcleo, y otros que se prestan y consiguen para cumplir con el trabajo asignado por la Asesora Pedagógica. Otra red de ayuda se da entre los asesores pedagógicos del distrito de Colomi, quienes comparten materiales bibliográficos y se reúnen mensualmente para discutir y analizar problemas que se originan en el ámbito áulico en cada núcleo.

4. La REB considera a la capacitación docente como una de las prioridades dentro de la aplicación de la nueva propuesta educativa y la encargada de ésta es la Asesora Pedagógica, quien genera diversas formas de capacitación en el interior del núcleo. Las capacitaciones se realizan tres veces al año, en forma de talleres pedagógicos que se realizan cuando el Director del núcleo y la Directora Distrital lo permiten, y de acompañamiento en el aula. Esta última forma permite a la Asesora Pedagógica conocer de cerca todo lo que pasa en el aula. A partir de esto, ella retoma las dificultades y las lleva a espacios de reflexión conjunta con los docentes. Dada la permanencia restringida de la Asesora Pedagógica y los docentes en el núcleo, ésta aprovecha todos los espacios extra-áulicos para orientar a los docentes en su tarea pedagógica.

5. El paisaje didáctico de las aulas del núcleo Nataniel Aguirre es diverso en la forma de organización, pero tienen características similares en sus contenidos, ya que los materiales son elaborados sobre la base de los módulos, de los talleres de capacitación, de las experiencias de cada docente, etc. En cuanto a la organización, se observan rincones de aprendizaje con materiales exclusivos para cada área, hay aulas con mayor organización y aulas que no tienen una organización espacial adecuada. En la mayoría de los casos los materiales son utilizados en el proceso de enseñanza aprendizaje. Además, hay un equilibrio entre los materiales didácticos que se encuentran en las aulas escolares, pues hay materiales en las dos lenguas (quechua y castellano). Esta nueva forma de ambientar el aula da vida y colorido al ambiente áulico.

6. Los procesos de enseñanza y aprendizaje no se limitan solamente al contexto áulico, sino que trascienden a espacios extra-áulicos como el patio, la casa de los padres de familia y la comunidad en general. Esto se logra a partir de las consignas

que traen los módulos y las propias iniciativas de los docentes. En la red de ayuda del núcleo Nataniel Aguirre, en el campo metodológico, se cumplen actividades similares que día a día son ejecutadas por los docentes. Por ejemplo, en la formación se entonan canciones (Melodías de América, Escuelitas del Altiplano, etc.), y se permite la participación de alumnos ayudantes (es el caso de las UESs). En el ámbito del aula se observa una buena organización pedagógica, y buena disposición y ubicación de los materiales didácticos. Dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje a nivel del núcleo, se nota el uso de los materiales didácticos, ya sean del medio, elaborados por los docentes y niños, o los entregados por la REB; también se nota el aprovechamiento de las experiencias previas de los niños para trabajar algunos temas; y el salir a la comunidad para entrevistar a los padres de familia, los cuales se convierten en gestores de los conocimientos de sus hijos.

7. En el primero y segundo año de escolaridad, la lengua quechua es utilizada como instrumento de enseñanza y aprendizaje, mientras que en los grados superiores, el quechua es usado solamente como asignatura. El uso oral del quechua en los docentes se da de manera interferida, pues mezclan los códigos, castellano quechua. Una de las dificultades, es el uso de la lengua quechua en el ámbito escrito. Esto se debe a la falta de formación en EIB y el manejo estructural de la lengua de los docentes. Sumado a esto, está el hecho que en los contextos extra áulicos (formación, actos cívicos) los docentes no usan la lengua quechua, la usan solamente en las reuniones con los padres de familia llevadas a cabo en las comunidades.

8. En el ámbito curricular, los docentes toman como base los módulos de auto aprendizaje editados por la REB para la transmitir los conocimientos. Para la elaboración del plan curricular anual, los contenidos son desglosados de los módulos y del tronco común de la REB; luego, son plasmados en el aula a través de las

secuencias didácticas, las mismas que son abordadas, dependiendo de la amplitud de su contenido, en una, dos o tres semanas. En el proceso de enseñanza y aprendizaje se conjugan los conocimientos locales y nacionales, aquellos básicamente cuando se trata de recetas, canciones y herbarios.

9. Las áreas básicas son abordadas una por día, a pesar de ello, no se cumple con todo el proceso didáctico: actividades previas, desarrollo del contenido y cierre de la temática. En la mayoría de los casos, las clases quedan inconclusas. Esto se debe a que los docentes no distribuyen adecuadamente el tiempo para las actividades previstas en el día; al día siguiente los temas no se retoman.

10. En el núcleo Nataniel Aguirre, a excepción de las UESs Kayarani y Aguirre II, el horario de entrada y salida de clases obedece a la facilidad de acceso a la UE, lo que les permite viajar a diario a sus hogares (el tiempo de viaje de Cochabamba a las UEs es de 45 minutos). Otra de las razones es la falta de vivienda para los docentes en las comunidades; sumado a esto, hay docentes de secundaria que prestan sus servicios en otras instituciones educativas en Cochabamba.

11. En medio del cambio que se ve en la UES, todavía se evidencian viejos esquemas tradicionales, por ejemplo, el tipo de formación matinal de los alumnos. Al respecto surge una interrogante: ¿qué sentido tiene para los niños marchar, saltar, brincar y correr durante la formación?. Al reflexionar sobre estas prácticas nos damos cuenta que todas las mañanas muchos niños realizan todos esos ejercicios, desde que se despiertan hasta cuando llegan a la escuela, cuando tienen que ayudar a sus padres en los quehaceres del hogar, traer agua, dejar a los animales en el pasto y cortar el forraje para los cuyes, los conejos y el ganado bovino. La formación debe servir para reflexionar sobre los problemas y alegrías de los niños y la comunidad; hablar sobre la problemática que vive el Distrito, el Departamento, el país, etc.

12. En términos generales, si bien la REB ha emprendido un cambio educativo a nivel teórico, esto es desde la concepción misma de la educación y la participación de los actores; sin embargo, en la práctica los cambios son mínimos, esto se debe a que los actores no han sido socializados sobre REB ni capacitados en el enfoque que plantea la misma. A partir de ello, la mayoría de los docentes y los padres de familia conciben a la REB solamente como el enseñar en quechua y no como una propuesta que genera cambios significativos

• **Albañil, A. (2015). “El clima laboral y la participación en la institución educativa “Enrique López Albújar” de Piura**

Conclusiones:

- a) La evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.
- b) Se puede concluir que el clima que se vive en la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de

manera absoluta, que se percibido de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa.

- c) En la institución existe un clima laboral, con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007) la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana, sin embargo esta se ve afectada en la institución por dos aspectos fundamentales, en cuanto a la rapidez con que se traslada la información entre profesores y equipo directivo y al respeto que existe entre los miembros de la institución que tiene la media más baja entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo.
- d) Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, el 62% siente baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución, no obstante expresan mayor satisfacción con los resultados de su propio trabajo sin embargo se siente insatisfecho con el funcionamiento de los órganos formales de la institución, llámese CONEI, asamblea de profesores y la dirección.
- e) El reconocimiento percibido por los docentes por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, mientras que el reconocimiento que perciben los profesores por parte del equipo directivo va de regular a bajo en un 86.2%, a pesar que este factor constituye el elemento básico de la motivación humana para mejorar el desempeño y hace que las personas se sientan satisfechas y motivadas en el trabajo.
- f) El nivel de participación del personal docente en los grupos formales de la institución educativa es escaso y se caracteriza por la baja predisposición del



profesorado para trabajar en equipo, esto se evidencia en que la participación, en opinión de los docentes tiene la media más baja en el estudio realizado, siendo relevante indicar que la media más alta en participación está en los estudiantes con 3.03, y que la más baja del estudio está en la participación de los padres/madres de familia con 1.86, además el 86.2% opinan que el nivel de participación en actividades de la institución se ubica entre regular a bajo y el 79.3% opina que la participación en el consejo educativo institucional se da en un nivel bajo y muy bajo.

g) El trabajo en equipo, no es una de las características principales del desarrollo de las actividades de la institución, esto se evidencia con que la media más baja en este aspecto está en el grado en que apoyan los grupos informales a la institución, el 86.2% de los docentes cree que la predisposición para el trabajo en equipo dentro de la institución se ubica de regular a bajo y el 65.5% de los profesores evalúan la frecuencia de reuniones con un nivel que va de bajo a muy bajo en la institución, se puede concluir que la baja participación y el escaso desarrollo del trabajo en equipo son dos aspectos poco fortalecidos en la institución educativa estudiada.

h) Como conclusión final, es destacable que en opinión de los encuestados se evalúa al clima laboral de la institución como paternalista con ligera tendencia al estilo participativo, sin embargo hay que aclarar que en opinión de los mismos docentes, el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es escasa, existiendo además bajos niveles de satisfacción y participación, siendo necesario que estos factores sean trabajados y fortalecidos en la institución si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales.

• **Bravo , Paula. Estudio psicológico y de las variables de Clima Laboral, Calidad de Trato, Satisfacción Subjetiva, Niveles de Estrés y Depresión, en el**

**personal de Enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile.**

Conclusiones:

A partir de los resultados de la investigación, se podría concluir que el programa de entrenamiento cognitivo conductual fue efectivo para la variable Satisfacción Subjetiva, ya que se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones realizadas antes y después de su implementación. En relación a las variables Estrés y Depresión cabe destacar, que si bien, no se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones realizadas antes y después; sí que es posible observar una disminución entre ambas mediciones, aun cuando desde un principio el Grupo Experimental no evidenció índices graves en estrés y depresión.

Un gran aporte del estudio fue la construcción y validación de un cuestionario, destinado a medir los niveles de Satisfacción Subjetivas del personal de enfermería que trabaja en Unidades de Tratamientos Intensivos. Este instrumento queda a disposición para futuras investigaciones.

Existe abundante evidencia empírica; allí señala que las profesiones asistenciales están expuestas constantemente a situaciones estresantes. Incluso, se ha llegado a describir el burnout como una forma específica de estrés laboral. Sin embargo, en la muestra estudiada no fue posible observar esta situación.

El modelo médico en sí, ha perdido la dimensión biopsicosocial del individuo, utilizando la retrógrada dicotomía Cartesiana como pilar, olvidando las necesidades afectivas y psicológicas de los usuarios y de su personal. Este sistema de salud, como pudimos vivenciarlo, sin darse cuenta cierra la posibilidad de su propio progreso.

Dentro de la relevancia y proyecciones de la investigación se señala que al ser efectiva la intervención en la variable satisfacción subjetiva, se benefició en forma directa el personal de enfermería que trabaja en la Unidad de Tratamientos Intensivos del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Hoy cuentan con un mayor repertorio conductual para conducirse asertivamente. A la vez, se potenció la instauración de especiales relaciones laborales y mejor coordinación como equipo de trabajo, lo que incidió en su bienestar subjetivo frente a la tarea que realizan, y también en su calidad de vida al tener un adecuado estado psicológico.

La investigación permitió constatar empíricamente, la importancia de que el personal de UTI cuente, dentro de su Staff permanente, con el soporte de psicólogos para enfrentar su labor. Esta afirmación, se corrobora también, por el contacto de las investigadoras con este grupo humano. En este sentido, se validó la incorporación de psicólogos en el área de los equipos de salud.

Dentro de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile se produjo, a fines del año pasado, un éxodo masivo (85%) del personal de enfermería de la unidad. A raíz de esto fue necesario recontratar a la mayoría del equipo de trabajo. Un alto porcentaje de la muestra del estudio, no había trabajado anteriormente en UTI. El programa ayudó a consolidar el nuevo equipo de trabajo.

Un alto número de los actuales compendios de medicina dedican un capítulo especial a las condiciones de trabajo de los equipos de UTI. En ellos se analizan factores como: estresores ambientales de las unidades, carga emocional frente a la muerte de personas, acogida y contención emocional de las familias de pacientes, trabajo contra el tiempo, necesidad de altos niveles de efectividad, pocos años de vida útil del personal que en ellas trabajan, etc.

Sin embargo, estos capítulos son solo descriptivos y no hacen referencia a estrategias a implementar, con el fin de minimizar la acción de estas variables, en el mismo contexto laboral y en la calidad de vida de estos equipos de salud.

Nuestra investigación permitió la entrega y adquisición de herramientas concretas para modificar la satisfacción del personal de Enfermería. Por lo tanto, al ser una de las primeras aplicaciones empíricas de un programa que muestra efectividad, puede ser acogida por la comunidad científica.

A partir de la bibliografía revisada se observa que existen pocos estudios, a nivel nacional, que den cuenta de las condiciones de trabajo y de la salud psicológica de los equipos, que se desempeñan en la salud pública o privada. Artacho, X. y Muñoz, M. (1994), realizaron en el Hospital Clínico de la Universidad de Chile la aplicación de un programa de entrenamiento para el manejo del estrés, en enfermeras de unidades de pacientes críticos. Esta investigación da cuenta de muchos de los factores que afectan al personal de enfermería de las unidades de pacientes críticos. Sin embargo, da énfasis a los aspectos laborales en desmedro de los factores clínicos a medir. Creemos, que nuestra investigación permitió identificar algunos de estos factores y mostrar caminos para modificarlos.

Es importante hacer notar, que dentro del Staff de Médicos que trabajan en la unidad de tratamientos intensivos del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile, existió una notoria preocupación por los niveles de estrés y los pocos incentivos con los que trabaja el personal de Enfermería de la Unidad. El presente estudio, sin duda, acogió esta petición.

Dentro de las limitaciones de este estudio, cabe destacar, lo relativo a los problemas que se presentaron para obtener un grupo de control.

Otra limitación resulta de las características de la organización en la que se implementó el programa. Su hermetismo y burocracia, el poco compromiso con los acuerdos pactados con las investigadoras (por ejemplo: cambio de los horarios, de los días, del número de participantes por sesión, del lugar determinado para realizar la intervención), impidieron un trabajo más productivo y menos desgastador, tanto para el grupo de estudio como para las investigadoras.

También, las características propias del trabajo en UTI como el sistema de turnos, las urgencias médicas, el tipo de cuidado que brindan a los pacientes; dificultaron el proceso de la intervención. Cabe destacar que, a pesar de estas limitantes, cinco enfermeras participaron en nuestra investigación, siendo que no existía obligatoriedad para colaborar.

- **Quispe , Y. (2012). Clima laboral y su influencia en la productividad de las microempresas**

#### Conclusiones

Muchos de los colaboradores de las microempresas se sienten satisfechos por pertenecer a ellas, aunque solo un mínimo de personas no están de acuerdo; y esto se debe a que no se sienten cómodos por la falta de comunicación entre los empleadores y sus colaboradores.

Algunos de los empleadores no toman en cuenta las ideas expresadas por sus empleados, lo que hace generar un factor de desconfianza, frustración y desinterés al momento de realizar sus tareas.

Los empleados muestran poco interés en sus actividades, porque la remuneración que perciben no satisface sus necesidades y, por lo tanto, sus expectativas de trabajo disminuyen.

Los empleados se sienten excluidos en la toma de decisiones que realizan sus empleadores, ya que le restan importancia a sus ideas y las toman en cuenta para ponerlas en práctica y así poder mejorar algunos aspectos en las microempresas.

- Galarsi, M. (2007). La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis.

Conclusiones:

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1.- El 51.4% de la muestra total corresponde a las dimensiones de explotados o empobrecidos; manifestaron sentir malestar por las falencias presentadas en la forma cómo se emite la información desde los niveles jerárquicos, considerándola como una barrera para realizar un trabajo eficaz y productivo.

2.- El 42.9% del personal administrativo entrevistado expresó no sentirse cómodo en su lugar de trabajo, hallándose hacinado con los miembros que comparten la oficina y el material de trabajo, generando esto un mayor esfuerzo en la tarea.

3.- El 48.6% de la muestra total expresó apoyo, sentirse cómodo y conforme en el lugar de trabajo, las condiciones ambientales y las relaciones interpersonales, pero no descartó la posibilidad de generar cambios en la institución que lleven a obtener un clima de trabajo mucho más confortable, configurándose estos cambios sobre nuevas variables, tales como, tecnología adecuada, distribución de los espacios que les permitan preservar tanto la salud física como mental.

Esto nos permitió plantear que si bien estos fueron datos obtenidos de lo manifestado a través de las entrevistas, cuestionario y de las observaciones realizadas, se pudo ver un buen clima de trabajo con algunas falencias que fueron

resaltadas anteriormente, las cuales podrían mejorar a través de una revisión en determinados sectores o en la institución en general.

Las limitaciones con las que nos encontramos al realizar este trabajo fueron, en un primer momento, por parte de la Universidad; se negó dar información con respecto al número del personal no docente que tiene la U.N.S.L., fundamentando que los datos podían ser mal utilizados. Por otro lado, al momento de la recolección de datos, la negación por parte del personal no docente a contestar los instrumentos de aplicación, fundamentando que podían ser detectados y corría el riesgo de perder el empleo

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.3.1. La Gestión Educativa.**

“La Gestión Educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas nacionales, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales”.

MINEDU.

“Conjunto de diligencias que dan lugar a procesos de liderazgo, de innovación, de vinculación entre organización y administración, para lograr la institución educativa, el desarrollo e integración de todas las fuerzas de la organización, en los diversos ámbitos y niveles de la educación”.

También es aquella que va en busca de nuevos conocimientos, con esto nos referimos a que la gestión, trata de renovar los esfuerzos de la construcción del conocimiento, que ya está establecido. Este es un proceso de aprendizaje permanente y de un esfuerzo, que tiene que ver con la superación intelectual de

quienes la llevarán a dar conocer, para que esta pueda satisfacer las nuevas necesidades de instituciones públicas, privadas, educativas y no educativas.

La herramienta fundamental para la gestión educativa es la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional para así poder llegar a un plan de mejoramiento de la institución. Entonces, en cualquier gestión de cambio, ya sea personal o institucional, se hace necesario identificar y definir las emociones inmersas, además de analizar cómo afectan, para tratarlas adecuadamente durante el camino por el mapa del cambio, por lo que aquí está la clave para lograr cambios exitosos, siendo de vital importancia ser competente en el manejo del Proceso Emocional Humano.

La condición productora y plural de las interacciones del poder da pie a los conflictos como fuente generadora de transformación. Este proceso de confrontación y solución de conflictos es la base del crecimiento de la interacción entre los actores educativos; es el proceso que se establece entre la estabilidad y la transformación. Por eso, referirnos a los conflictos es hablar de la potencial transformación de las instituciones educativas, de su organización y, por ende, de su gestión

Un punto muy importante dentro de la gestión es la transformación que se busca dentro de las instituciones educativas tal como lo menciona Etkin y Schvarsteirn en el párrafo anterior, y al hablar de transformación nos damos cuenta que realmente es un reto pero si llevamos de una buena gestión en todos sus recursos tanto materiales, financieros y personales, al igual que aplicar buenas decisiones al momento de solucionar conflictos.



La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Esto mencionado es muy cierto, ya que si se lleva una buena gestión en todos sus aspectos vamos a poder cumplir los objetivos y metas que tenga la institución para poder dar una buena atención y educación a los alumnos, también tenemos que tener muy en cuenta que mediante la gestión vamos a responder las necesidades que se tengan tanto de los alumnos, docentes, padres y comunidad por medio de las dimensiones de la gestión.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar

- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continenencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los

docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorandos, y no se está puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia, que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional.

Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

### **2.3.1.1 Procesos de la Gestión**

Los procesos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, y monitoreo y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás.

#### **A. Planificación:**

Es el proceso por el cual la Institución Educativa selecciona los objetivos y metas, así como las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la misma.

A través de la planificación la institución se proyecta hacia el futuro teniendo en cuenta la realidad y los desafíos cambiantes de la educación.

**B. Organización:**

Es el proceso a través del cual la Institución educativa prevé los recursos humanos y los recursos económicos que dispone para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el PEI, es a través de este proceso que se definen las funciones de los miembros de la institución así como el organigrama y el CAP.

**C. Dirección:**

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el Director desea que se logren, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad.

**D. Monitoreo y Control:**

El monitoreo es el proceso por el cual el director acompaña los procesos que nos llevan a cumplir con los objetivos institucionales y el control, es una práctica permanente de la institución y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

**2.3.1.2 Principios de la Gestión.**

Con el propósito de contribuir al Mejoramiento Continuo de las Organizaciones, se han identificado cuatro principios de gestión de la calidad como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las Organizaciones logren un éxito sostenido.

Estos principios los puede utilizar la dirección de la Organización como un marco de referencia para guiar a sus organizaciones en la consecución de la mejora del desempeño.

#### **A. Principio de división del trabajo**

Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas deben agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.

#### **B. Principio de autoridad de mando**

Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un directivo o superior jerárquico. Todo trabajador debe tener un solo jefe, y nada más que un jefe.

#### **C. Principio de autoridad- Responsabilidad**

Consiste en delegar autoridad a los subalternos de la organización, a fin de poder cumplir con sus obligaciones asignadas. La delegación de autoridad, no significa de ninguna manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, teniendo en cuenta que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar órdenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

#### **D. Principio de eficiencia**

Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la empresa, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los imprevistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del ejecutivo-

funcionario, a fin de hacer la cadena de mando la más corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema.

### **E. Principio de la amplitud de mando**

Llamado también principio de límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de trabajadores que un jefe puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

#### **2.3.1.3. Dimensiones de la Gestión.**

Existen diversas distinciones con respecto a los ámbitos o dimensiones de la gestión institucional. Hay cierto consenso, sin embargo, entre los autores más representativos en el tema, en considerar que la gestión institucional no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación de calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad

De allí que diversos autores hayan señalado distintos aspectos de la gestión institucional. Para fines la investigación se consideró que la Gestión Institucional se podía organizar en cuatro dimensiones significativas: dimensión organizacional, dimensión administrativa, dimensión pedagógica- didáctica, dimensión comunitaria.

## **A. La Dimensión Organizacional.**

La dimensión Organizacional, esta dimensión ayuda para sistematizar las acciones de todos los aspectos de estructura de la institución. Lo fundamental recae en facilitar la ejecución de los propósitos educativos en condiciones de aprendizaje y el clima social. También ayuda a innovar, perfeccionar, y mejorar los procesos educativos de las instituciones.

Esta dimensión ayuda mucho, porque a pesar de que un plan o proyecto esté muy bien hecho si no se analiza este contexto organizativo, el plan nunca tendrá el poder de transformar la situación a una mejor.

Se refiere a la organicidad interna de la Institución Educativa, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; asociación de padres de familia; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad.

Cabe señalar que para el desarrollo de cualquier proyecto se necesita lograr objetivos que esta dimensión ayudará a cumplir realizando estos puntos:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.



Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí. Incluye los componentes relacionados con la organización y el funcionamiento de la escuela: clima institucional; formas de participación de la comunidad en la toma de decisiones; establecimiento de prioridades educativas y asignación de los apoyos para su cumplimiento; colegiado de maestros; estructuras y formas de organización.

- Los organigramas
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

## **B. La Dimensión Administrativa**

Esta se refiere a todos los procesos técnicos que ayudarán la implementación del proyecto, como por ejemplo el análisis de las acciones del gobierno. Esta va más en el sentido de la toma de decisiones que se deben tomar para llevar a cabo el diseño, analizando los recursos materiales, financieros, humanos, y definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

También define las acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Comprometer a todos los actores institucionales. Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

La dimensión administrativa está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.

En esta dimensión se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela.

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

### **C. La Dimensión Pedagógica – Didáctica**

La dimensión Pedagógica-didáctica se determina muy particularmente porque se refiere a las actividades propias de la institución, y esta se encarga de crear modalidades especializadas para la enseñanza, para el análisis de las teorías de la enseñanza y del aprendizaje para el docente. Como aspecto central y más relevante es que orienta los procesos y las prácticas educativas en el interior y en el exterior de las instituciones educativas.

Promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de

aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La dimensión pedagógica – didáctica; se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos

- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

#### **D. La Dimensión Comunitaria**

Esta promueve la participación de todos los actores que intervienen en la institución, en la toma de decisiones y en las actividades de la misma.

En esta dimensión es muy importante el análisis de la cultura, ya que es imprescindible para poder adaptar los proyectos a la realidad analizando en entorno de una manera más interna o profunda.

Esto es muy importante porque una vez que lo hagas llegas a ver la realidad social, será más fácil hacer un diseño a la medida.

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada institución. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno.

Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

La dimensión comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras.

### **2.3.2. Clima laboral**

Desde que el tema de Clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral.

Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional.

Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

“Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.”

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes

de los empleados frente a la empresa, y luego sobre esta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que esta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional contribuye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.



Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente- conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose esta como el retiro voluntario o involuntario de una

persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención, por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes:

### 2.3.2.1. Tipos de Clima:

#### 1.- Tipo autoritario

**Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

**Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Solo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

## 2.- Tipo participativo

**Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

**Participación en grupo:** existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir este objetivo es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

### **2.3.2.2. Calidad de vida laboral**

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación, los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin, reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia, en la realización del individuo.

“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades”.

“La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener

condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo”.

“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

“La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”.

### **2.3.2.3. Satisfacción laboral**

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en este apartado, el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

“De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”.

“Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores solo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados”.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de este (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa,



sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

“Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.

Según Robbins, “el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización”.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la

participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Así como la satisfacción está referida al “gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo”, la motivación es el “impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta”, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la complacencia con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

“El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición de las motivaciones.(.....) Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.)”.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, logra la mayor preponderancia en el trabajo. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

Stephen Robbins define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer

alguna necesidad individual”. Es decir, “predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización”.

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados, en términos de rendimientos y satisfacción humanos, se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de

cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa

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

**Gestión:** Significa conducir el funcionamiento de un sistema organizacional, dirección y administración de una organización. La limitación de recursos frente a la magnitud de la demanda educativa ha determinado la aplicación de los principios económico de costo-beneficio y de intervención-rentabilidad. Como consecuencia de ello, existe una creciente preocupación por mejorar la gestión de las instituciones docentes del sistema educativo en general, involucra a las actividades de conducción de los recursos, humanos, materiales, financieros, tecnológica que constituyen medios para lograr los propósitos educativos

**Clima laboral:** Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados, como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

La Gestión Educativa influye de una manera significativa en el Clima Laboral de los docentes de las Instituciones educativas del nivel Primario de la Provincia de Islay-2015.

##### **3.1.2. Hipótesis Especificas**

- 1.- La Gestión Educativa influye de una manera significativa en las Relaciones Humanas de los docentes de las Instituciones educativas del nivel Primario
- 2.- La Gestión Educativa influye de una manera significativa en el Trabajo en equipo de los docentes de las Instituciones educativas del nivel Primario
- 3.- La Gestión Educativa influye de una manera significativa en la Satisfacción de los docentes de las Instituciones educativas del nivel Primario

#### **3.2. Variables**

Variable 1: Gestión Educativa

Variable 2: Clima Laboral

### 3.3. Operacionalización de las variables:

---

<b>VARIABLES DE</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<b>ESTUDIO</b>	
<b>Gestión Educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión Pedagógica</li><li>- Gestión Institucional</li><li>- Gestión Administrativa</li></ul>
<b>Clima Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relaciones humanas</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Satisfacción</li></ul>

---

## Capítulo IV

### Método

#### 4.1. Enfoque de Investigación

El presente trabajo de investigación está basado en un enfoque **Cuantitativo**, ya que como lo dice Hernández (2006) los enfoques cuantitativos usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

#### 4.2. Tipo de investigación

Cuando nos referimos a los tipos de investigación encontramos en las bibliografías especializadas diferentes clasificaciones, vamos a tomar en consideración las coincidencias de la mayoría de estos.

##### 4.2.1. Según la tendencia: Investigación cuantitativa

Según la tendencia de la investigación y sobretodo la forma en que va a ser abordada y tratadas las variables de estudio es una investigación cuantitativa.

##### 4.2.2. Según la orientación: Investigación aplicada

La presente investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a procurar soluciones de problemas prácticos, relacionados a la Gestión educativa y su relación con el clima laboral

##### 4.2.3. Según el tiempo de ocurrencia: Estudio retrospectivo

En el presente estudio se da el registro de datos en el pasado ya que se ha tomado a la Gestión educativa y su relación con el clima laboral

##### 4.2.4. Según el período y secuencia de la investigación: Estudio transversal

Es transversal porque solo se hará una sola medición en el periodo de la investigación.



#### **4.2.5. Según el análisis y alcance de sus resultados: Descriptivo Correlacional**

El nivel de una investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende con la misma.

Según Hernández (2006) "... el alcance que puede tener un estudio de investigación puede ser: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional o Explicativo" (2006,p.p.100-110)

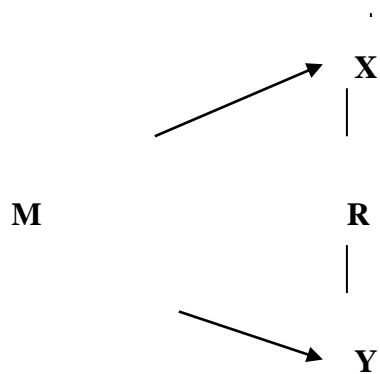
El presente estudio de investigación es **Descriptivo correlacional**, porque está dirigida a ver como es o cómo se manifiestan determinados fenómenos y mide el grado de relación que existe entre dos o más variables.

#### **4.3. Diseño de Investigación**

El diseño que se utilizó fue un *descriptivo correlacional* porque este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación y causalidad que existe entre dos o más variables (en un contexto en particular). Según Hernández (2006:210), en su libro de Metodología de la investigación dice: "Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, y los estudios correlacionales miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación"

Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. Con este diseño se busca relacionar las variables o factores relevantes para el planteamiento de futuros problemas

El esquema del diseño Descriptivo Correlacional es:



Dónde:

M= Muestra

X= gestión educativa

Y= clima laboral

R = Relación

#### 4.4. Población y muestra

##### Población

La población de estudio estará conformada por los 300 Docentes del nivel Primario de las instituciones educativas de la provincia de Islay.

##### Muestra

La muestra lo hallaremos utilizando la siguiente formula:

**Fórmula:**

$$n = \frac{p \cdot q}{Z^2 \cdot E^2 + p \cdot q}$$

$$Z^2 \cdot E^2 + p \cdot q$$

$$Z^2 \cdot N$$

**n= 100 Profesores**

#### 4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### **Instrumento No 1: Gestión Educativa**

##### **Ficha técnica del Instrumento:**

**Nombre:** Cuestionario de Gestión Educativa

**Autor:** Adecuado por Santiago TINCO TUPA

**Significación:** El cuestionario consta de 26 ítems, cada uno de los cuales tiene tres alternativas de respuesta. Nunca (1); Algunas veces (2); y Siempre (3).

Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

**Administración:** colectiva.

**Duración:** Su aplicación completa fue aproximadamente 20 minutos en forma individual.

**Instrucciones para la aplicación:** El docente debe responder cada reactivo de acuerdo a como percibe la Gestión Educativa de las Instituciones. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva, indicándoles las dimensiones a ser evaluadas para que el encuestado tenga una visión más clara acerca de la finalidad del cuestionario.

**Puntuación:** Cada ítem admite una puntuación de uno a tres (valor 1 a la respuesta N= nunca, 2 a la AV= algunas veces, y 3 a la S= siempre).

**Tipificación:** Se aplicó a una muestra de 100 docentes. El instrumento para recopilar la información fue adaptado a la población siguiendo procedimientos apropiados para asegurar su validez y confiabilidad (Cano 1996).

### **I.- Confiabilidad del instrumento**

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de cronbach.

**Alfa de Crombach:**

$$\alpha = \frac{I}{I-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_j^2}{S_t^2} \right]$$

### Criterio de Confiabilidad (Valores)

Baja confiabilidad (No aplicable): 0.01 a 0. 60

Moderada confiabilidad : 0.61 a 0.75

Alta confiabilidad : 0.76 a 0.89

Muy Alta confiabilidad : 0.90 a 1.00

### Instrumento: Gestión Institucional

#### 1.- Estadísticos de fiabilidad

**Tabla 1: Coeficiente alfa de Crombach para el cuestionario de la Gestión Institucional**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,845	25

El coeficiente Alfa obtenido es de 0,845, lo cual permite decir que el Test en su versión de 25 ítems tiene una Alta Confiabilidad.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

**Tabla 2. Cuestionario índice de Barthel comprobado con alfa de crombach**

$S_t^2$	: Es la suma de varianzas de cada ítem.
$S_T^2$	: Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).
L	: Es el número de preguntas o ítems.

	<b>Media de la escala si se elimina el elemento</b>	<b>Varianza de la escala si se elimina el elemento</b>	<b>Correlación elemento-total corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</b>
<b>p1</b>	45,00	56,769	,518	,900
<b>p2</b>	44,43	56,725	,523	,902
<b>p3</b>	45,71	54,989	,247	,894
<b>p4</b>	45,00	56,923	,700	,895
<b>p5</b>	45,64	52,093	,638	,887
<b>p6</b>	45,43	52,725	,527	,889
<b>p7</b>	45,07	58,071	,299	,899
<b>p8</b>	45,29	53,912	,405	,891
<b>p9</b>	45,79	51,720	,820	,884
<b>p10</b>	45,29	51,297	,600	,887
<b>p11</b>	45,36	49,632	,772	,882
<b>p12</b>	45,43	50,264	,681	,885
<b>p13</b>	45,07	54,533	,309	,893
<b>p14</b>	45,21	54,027	,301	,894
<b>p15</b>	45,50	53,192	,457	,890
<b>p16</b>	45,07	59,764	,705	,903
<b>p17</b>	45,64	51,170	,774	,884
<b>p18</b>	45,50	50,577	,640	,886
<b>p19</b>	45,07	59,764	,705	,903
<b>p20</b>	45,64	51,170	,774	,884

<b>p21</b>	45,50	50,577	,640	,886
<b>p22</b>	45,07	59,764	,705	,903
<b>p23</b>	45,64	51,170	,774	,884
<b>P24</b>	45,50	50,577	,640	,886
<b>p25</b>	45,07	59,764	,705	,903

El cuadro anterior nos demuestra que el test en su totalidad presenta consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

## **2.- Validez del Instrumento**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de construcción o constructo del instrumento queda reforzada por la inclusión del mapa de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde.

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio.

- **Dimensión 1 :Gestión Pedagógica**

**Tabla 3:** Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Gestión Pedagógica

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,785
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	659,41
	gl	100
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,785, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

### **Comunalidades**

El método de Comunalidad nos permite extraer la proporción de varianza explicada por los factores de cada ítem, valores pequeños indican que el ítem estudiado no debería ser tomado en cuenta para el análisis final. La comunalidad expresa la parte de cada variable (su variabilidad) que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas, es decir, aquellos que consideramos como parte de la dimensión de estudio.



**Tabla 4: Varianza explicada de la dimensión Gestión Pedagógica**

	<b>Extracción</b>
1. Cuento con la capacitación necesaria relacionada con la gestión educativa.	0,762
2. Conozco el proceso, los componentes y características de la gestión educativa.	0,767
3. Conozco las necesidades e intereses de los actores educativos de mi comunidad.	0,670
4. En mi aula y en mi Institución Educativa, fomento el trabajo en equipo con mis estudiantes.	0,831
5. Propicio la participación de los actores educativos en la gestión de mis sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula.	0,981
6. Considero la opinión de los diferentes actores educativos en la gestión de mis sesiones de aprendizaje.	0,675
7. Considero el enfoque intercultural al planificar, organizar, ejecutar y evaluar mis actividades educativas.	0,845
8. Las actividades educativas que desarrollo son fruto de las necesidades de aprendizaje de los actores educativos.	
9. Tomo en cuenta las opiniones de mis estudiantes para tomar decisiones en el aula y la institución.	0,784
10. Propicio con el ejemplo el cumplimiento de acuerdos y normas en el aula y la Institución.	0,845
	0,784

**(Método de extracción: Análisis de Componentes principales.)**

Se puede apreciar que todos los ítems tienen valores altos de extracción (valores superiores a 0,4). Indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor

### **Conclusión**

El instrumento de medición en su Dimensión **Gestión Pedagógica** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

- **Dimensión 2 : Gestión Institucional**

**Tabla 5: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Gestión Institucional**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,812
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	579,523
	gl	100
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,812, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz

no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

### Comunalidades

**Tabla 6: Varianza explicada de la dimensión Gestión Institucional**

	<b>Extracción</b>
11. Mantengo buenas relaciones con los docentes de mi Institución Educativa.	0.693
12. Mis opiniones son importantes para la toma de decisiones en la gestión de mi Institución Educativa.	0.718
13. Considero que la opinión de los actores educativos es importante para una buena gestión en mi Institución Educativa.	0.897
14. Considero que el director busca mejorar la gestión de mi Institución Educativa.	0.943
15. Considero que los actores educativos son tomados en cuenta para las decisiones de institucionales.	0.943
16. Los actores educativos tienen espacios de opinión frente a los problemas institucionales.	0.943
17. Considero que mi Institución Educativa es la mejor entre las existentes en la zona.	0,746
18. Mi Institución Educativa cuenta con los instrumentos de gestión contruidos de manera participativa.	0,785

Se puede apreciar que todos los ítems tienen valores altos de extracción (valores superiores a 0,4). Indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor

### **Conclusión**

El instrumento de medición en su Dimensión **Gestión Institucional** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

- **Dimension 3 : Gestión Administrativa**

*Tabla 7: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Gestión Administrativa*

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,651
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	579,00
	gl	100
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,651, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a

0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

### Comunalidades

*Tabla 8: Varianza explicada de la dimensión Gestión Administrativa*

	<b>Extracción</b>
19. Considera que el director de mi Institución Educativa mantiene un buen liderazgo.	0,623
20. Considero que en mi Institución Educativa se promueve una gestión participativa.	0,723
21. Considero que el director de mi Institución Educativa toma en cuenta las opiniones de los padres de familia en la toma de decisiones.	0,623
22. En mi Institución Educativa existe una cultura de transparencia y de rendición de cuentas	0,723
23. El CONEI y la APAFA de mi Institución Educativa cumplen su rol de participación, concertación y vigilancia.	0,623
24. Existen buenas relaciones humanas entre los docentes y el director de mi Institución Educativa.	0,623
25. Considero de importancia mi participación en la gestión de mi Institución Educativa.	0,546

Se puede apreciar que todos los ítems tienen valores altos de extracción (valores superiores a 0,4). Indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor

## **Conclusión**

El instrumento de medición en su Dimensión *Gestión Administrativa* presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

## **Instrumento No 2: Clima Laboral**

### **Ficha técnica del Instrumento:**

**Nombre:** Cuestionario de Clima Laboral

**Autor:** Adecuado por Santiago TINCO TUPA

**Significación:** El cuestionario consta de 26 ítems, cada uno de los cuales tiene tres alternativas de respuesta. Nunca (1); Algunas veces (2); y Siempre (3).

Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

**Administración:** colectiva.

**Duración:** Su aplicación completa fue aproximadamente 20 minutos en forma individual.

**Instrucciones para la aplicación:** El docente debe responder cada reactivo de acuerdo a como percibe el Clima Laboral. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva, indicándoles las dimensiones a ser evaluadas para que el encuestado tenga una visión más clara acerca de la finalidad del cuestionario.

**Puntuación:** Cada ítem admite una puntuación de uno a tres (valor 1 a la respuesta N= nunca, 2 a la AV= algunas veces, y 3 a la S= siempre).

**Tipificación:** Se aplicó a una muestra de 100 docentes de las Instituciones educativas del nivel primario de la provincia de Islay - 2015. El instrumento para recopilar la información fue adaptado a la población siguiendo procedimientos apropiados para asegurar su validez y confiabilidad (Cano 1996).

### **Instrumento: Clima Laboral**

#### **1.- Estadísticos de fiabilidad**

**Tabla 9: *Coefficiente alfa de Crombach para el cuestionario de Clima Laboral***

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>.821</b>	<b>26</b>

El coeficiente Alfa obtenido es de 0.821, lo cual permite decir que el Test en su versión de 26 ítems tiene una Alta Confiabilidad.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

**Tabla 10: Cuestionario índice de Barthel comprobado con alfa de crombach**

	<b>Media de la</b>	<b>Varianza de la</b>	<b>Alfa de</b>	
	<b>escala si se</b>	<b>escala si se</b>	<b>Cronbach si se</b>	
	<b>elimina el</b>	<b>elimina el</b>	<b>elimina el</b>	
	<b>elemento</b>	<b>elemento</b>	<b>elemento</b>	
	<b>Correlación</b>	<b>elemento-total</b>	<b>elemento</b>	
		<b>corregida</b>		
<b>p1</b>	90,06	88,706	,259	,818
<b>p2</b>	90,31	81,125	,714	,802
<b>p3</b>	89,53	90,580	,121	,820
<b>p4</b>	89,75	90,581	,061	,822
<b>p5</b>	90,06	83,996	,529	,809
<b>p6</b>	89,78	95,854	-,347	,837
<b>p7</b>	89,97	83,322	,536	,808
<b>p8</b>	90,28	81,822	,522	,808
<b>p9</b>	89,88	88,500	,274	,817
<b>p10</b>	89,59	87,346	,561	,813
<b>p11</b>	89,56	90,448	,124	,820
<b>p12</b>	89,78	84,693	,634	,809
<b>p13</b>	89,75	87,290	,277	,817
<b>p14</b>	90,91	93,701	-,188	,834
<b>p15</b>	90,47	91,160	-,042	,832
<b>p16</b>	89,97	90,160	,058	,823
<b>p17</b>	90,16	79,620	,724	,800
<b>p18</b>	90,63	90,565	,012	,826
<b>p19</b>	89,75	88,710	,273	,818
<b>p20</b>	90,38	82,887	,481	,810



<b>p21</b>	90,88	81,726	,704	,803
<b>p22</b>	90,22	84,047	,490	,810
<b>p23</b>	90,81	85,835	,416	,813
<b>p24</b>	90,28	82,209	,615	,806
<b>p25</b>	90,66	92,943	-,218	,827
<b>p26</b>	90,06	86,770	,337	,815

El cuadro anterior nos demuestra que el test en su totalidad presenta consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

## 2.- Validez del Instrumento

- **Dimensión 1 : Relaciones Humanas**

**Tabla 11: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Relaciones Humanas**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,825
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	85,456
	gl	100
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,825, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

### Comunalidades

**Tabla 12: Varianza explicada de la dimensión Relaciones Humanas**

	<b>Extracción</b>
1. Me siento parte de la I.E.	,753
2. Existe un ambiente de confianza entre compañeros	,785
3. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	,710
4. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	,872
5. Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros	,581
6. Existe confianza entre nosotros.	,680
7. Los profesores de la I.E. tienen la sensación de que hay demasiada libertad	,982
8. Las relaciones entre los profesores son francas y directas.	,616
9. El ambiente laboral es agradable y animado.	,703
10. Nos agrada nuestro trabajo.	,859

Se puede apreciar que todos los ítems tienen valores altos de extracción (valores superiores a 0,4). Indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor

## Conclusión

El instrumento de medición en su Dimensión **Relaciones Humanas** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

- **Dimensión 2: Trabajo En Equipo**

**Tabla 13: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Trabajo en Equipo**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,684
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	269,791
	Gl	100
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0.684, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

## Comunalidades

**Tabla 14: Varianza explicada de la dimensión Trabajo en Equipo**

	<b>Extracción</b>
11. Existe integración y cooperación entre los profesores de la I.E.	,722
12. En nuestra I.E. sabemos que alcanzar los objetivos traerá consecuencias positivas.	,651
13. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	,848
14. Se les permite a los profesores dar propuestas para mejorar el trabajo.	,983
15. Con frecuencia trabajamos en equipo.	,702
16. En nuestra I.E. existe comunicación abierta y directa.	,346
17. Nos reunimos con regularidad para intercambiar información.	,857
18. Sabemos lo que exigen los estudiantes	,482

Se puede apreciar que todos los ítems tienen valores altos de extracción (valores superiores a 0,4). Indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor

### **Conclusión**

El instrumento de medición en su Dimensión **Trabajo en Equipo** presenta unidimensionalidad.

Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

- **Dimension 3: Satisfacción**

**Tabla 15: Prueba de KMO y prueba de Bartlett para la dimensión Satisfacción**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,846
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	15,484
	Gl	100
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0, 846, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

## Comunalidades

**Tabla 16: Varianza explicada de la dimensión Satisfacción**

	<b>Extracción</b>
19. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la I.E.	,565
20. En nuestra I.E. tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.	,674
21. Los profesores se sientan estimulados por la I.E.	,768
22. El Director reconoce tanto los logros individuales como los de los equipos.	,783
23. El Director promueve el desarrollo profesional de los profesores de la I.E.	,696
24. El Director promueve la integración en la I.E.	,841
25. El Director estimula el cambio y mejora.	,768
26. Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial.	,783

Se puede apreciar que todos los ítems tienen valores altos de extracción (valores superiores a 0,4). Indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor

## Conclusión

El instrumento de medición en su Dimensión **Satisfacción** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Luego de la aplicación de los cuestionarios a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo, y cuyos resultados se presentan a continuación:

En las tablas siguientes se puede observar los niveles en que se expresan las dimensiones de la variable organizadores gráficos.

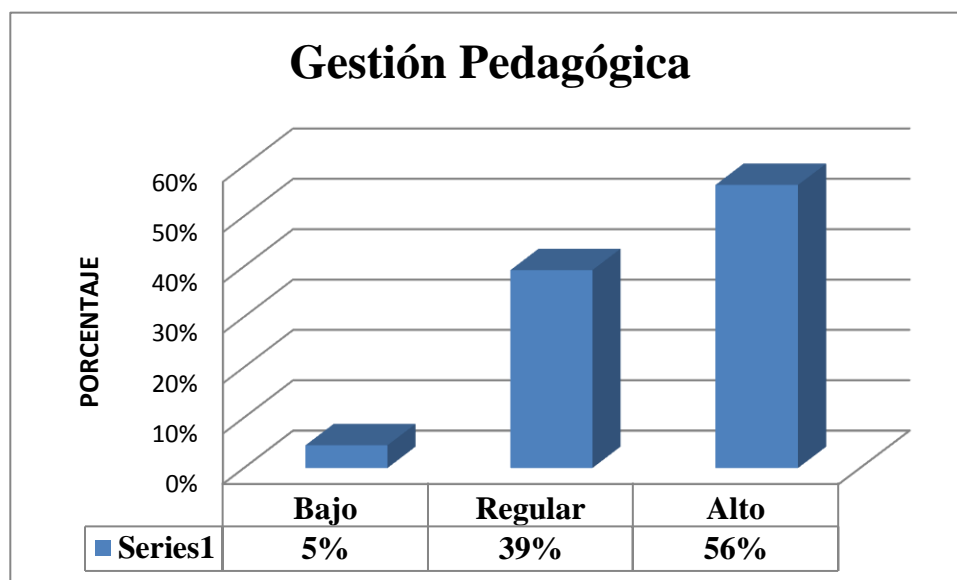
#### I. Variable I: Gestión Educativa

##### Dimensión 1: Gestión Pedagógica

**Tabla 17:** *Distribución de frecuencia de la dimensión Gestión Pedagógica*

	N	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	5	4	4
<b>Regular</b>	39	39	43
<b>Alto</b>	56	56	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

Según la tabla anterior, podemos observar que del total de encuestados, el 4% presenta un nivel de Gestión Pedagógica bajo, el 39% un nivel regular, mientras que el 56% presenta un nivel alto de Gestión Pedagógica.



**Figura 1** gestión pedagógica

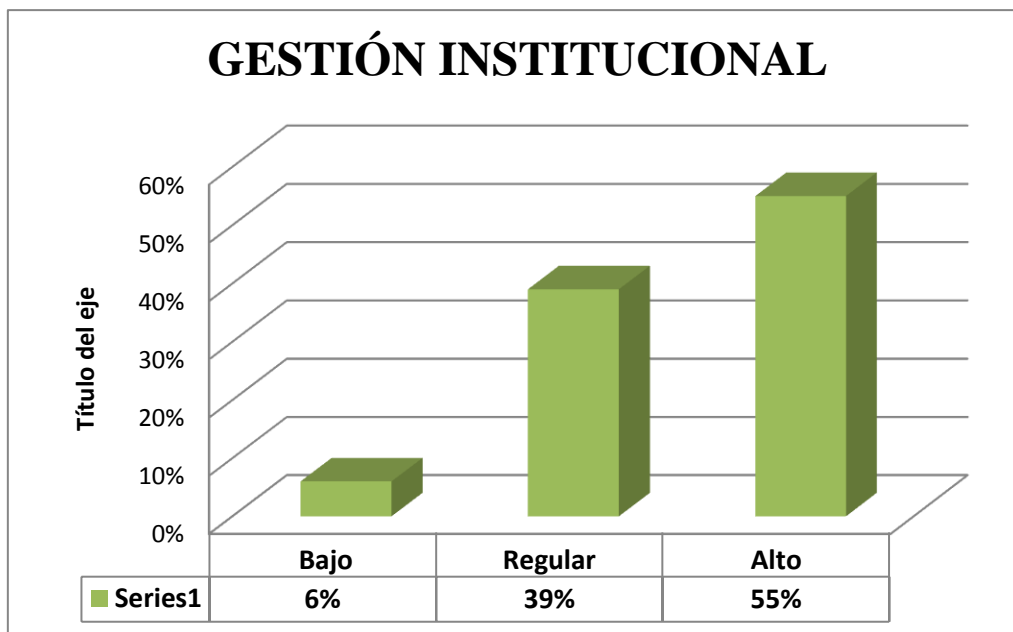
## Dimensión 2: Gestión Institucional

**Tabla 18:** *Distribución de frecuencia de la dimensión Gestión Institucional*

	N	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	6	6	6
<b>Regular</b>	39	39	45
<b>Alto</b>	55	55	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

Según la tabla podemos afirmar que el total de encuestados el 6% presentaron un nivel bajo de Gestión Institucional, el 39% un nivel regular, mientras que el 55% un alto nivel en esta dimensión.





**Figura 2 gestión institucional**

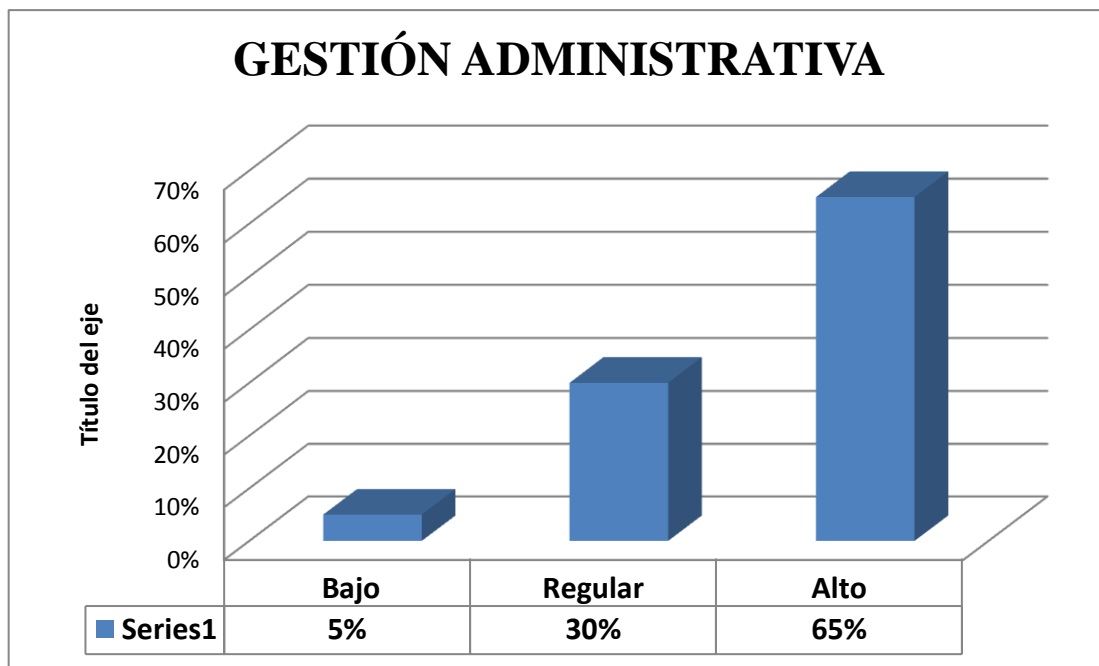
### Dimensión 3: Gestión Administrativa

**Tabla 19: Distribución de frecuencia de la dimensión Gestión**

#### *Administrativa*

	N	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	5	5	5
<b>Regular</b>	30	30	35
<b>Alto</b>	65	65	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

Según la tabla podemos notar que el total de instituciones el 5% presentaron un nivel bajo en Gestión Administrativa, el 30,3% un nivel regular y un 65% un alto nivel.



**Figura 3 gestión administrativa**

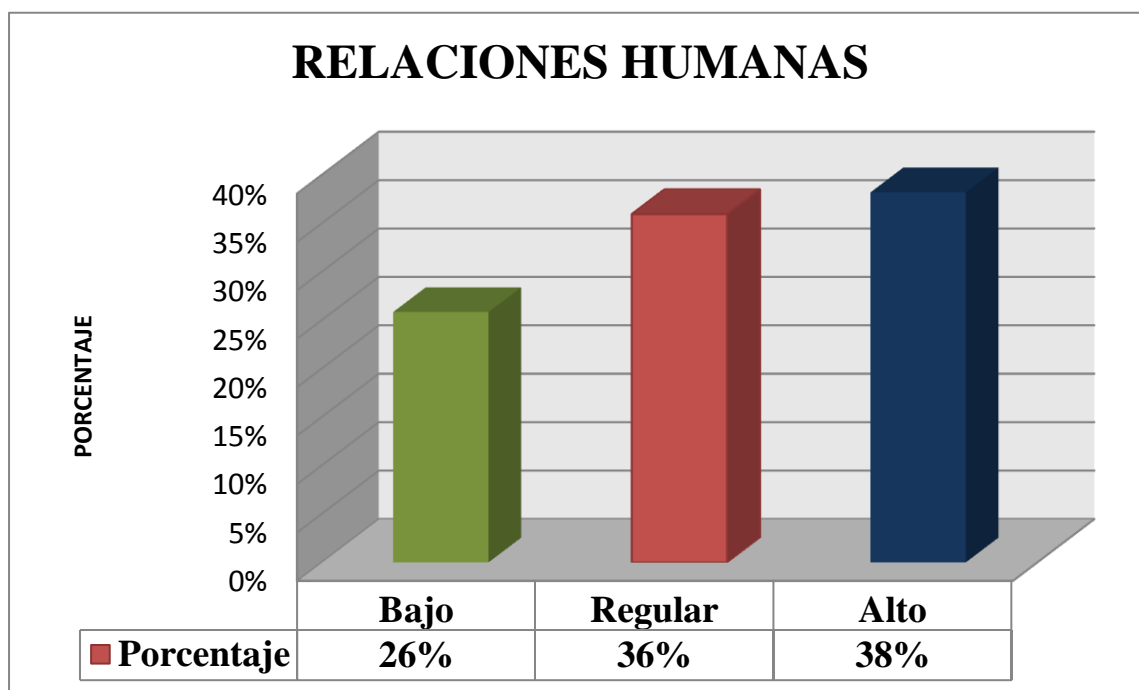
**Variable II: Clima Laboral**

**Dimensión 1: Relaciones Humanas**

**Tabla 20: Distribución de frecuencia de la dimensión Relaciones Humanas**

	n	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	26	26%	26%
<b>Regular</b>	36	36%	62%
<b>Alto</b>	38	38%	100%
<b>Total</b>	100	100,0	

Podemos observar de la tabla de frecuencia y del gráfico adjunto que del total de la muestra investigada el 26% de las instituciones presentan un bajo nivel de Relaciones Humanas, el 36% presenta un nivel Regular o media y el 38% presenta un nivel alto.



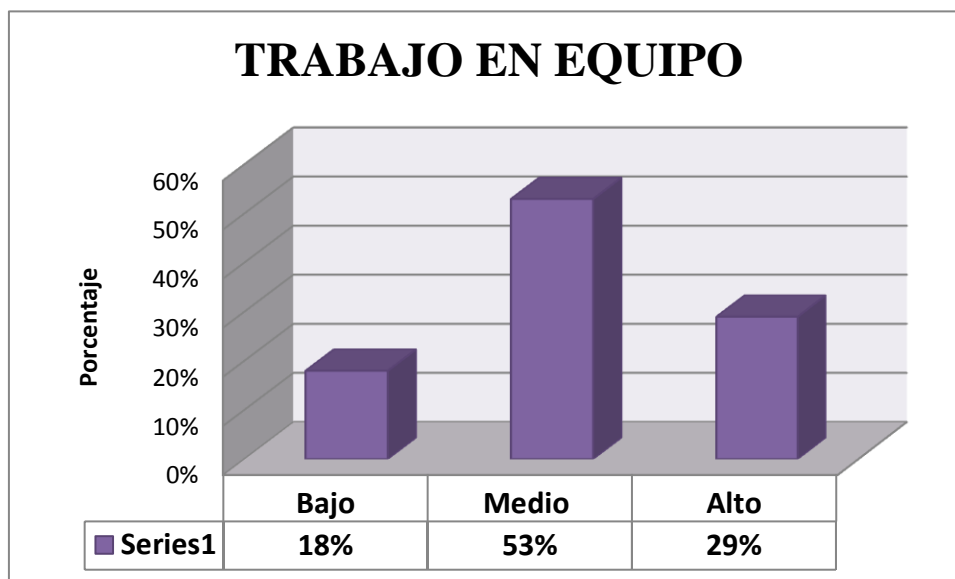
**Figura 4 relaciones humanas**

## Dimensión 2: Trabajo en Equipo

**Tabla 21:** *Distribución de frecuencia de la dimensión Trabajo en equipo*

	n	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	18	18%	18%
<b>Regular</b>	53	53%	71%
<b>Alto</b>	29	29%	100%
<b>Total</b>	100	100,0	

Podemos observar de la tabla de frecuencia y del gráfico adjunto que del total de la muestra investigada el 18% de las instituciones presentan un baja Trabajo en equipo, el 53% una Regular o media y el 29% presenta una Alto Trabajo en equipo.



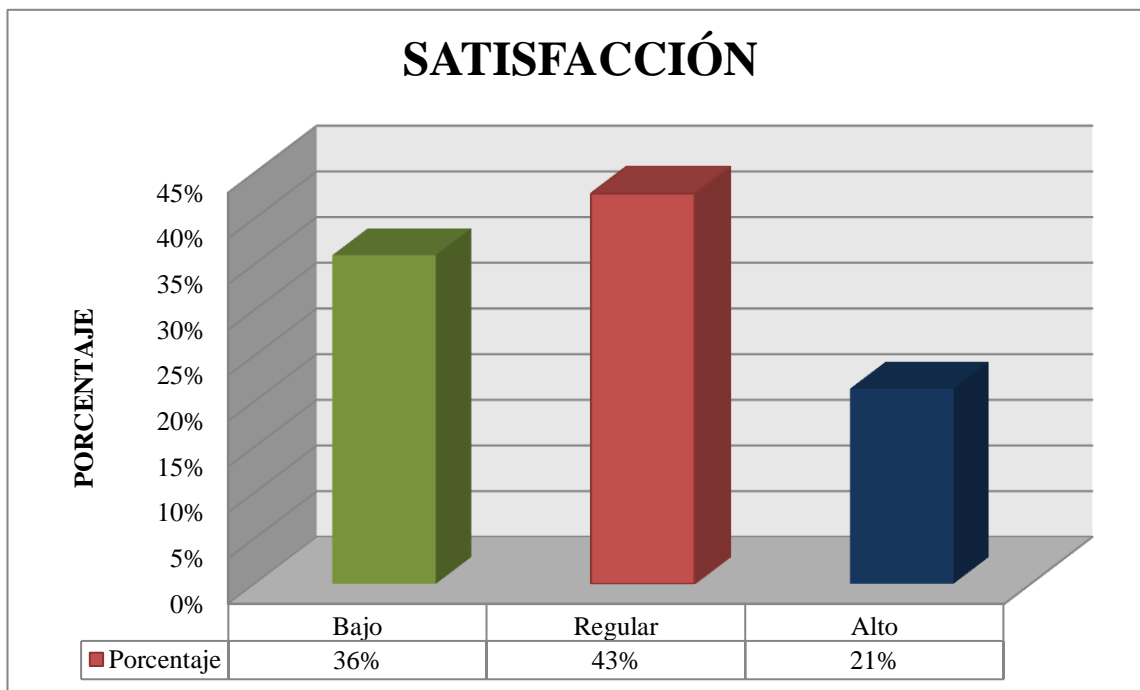
**Figura 5** trabajo en equipo

### Dimensión 3: Satisfacción

**Tabla 22:** *Distribución de frecuencia de la dimensión Satisfacción*

	n	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	36	36%	36%
<b>Regular</b>	43	43%	79%
<b>Alto</b>	21	21%	100%
<b>Total</b>	100	100,0	

Podemos observar de la tabla de frecuencia y del gráfico adjunto que del total de la muestra investigada el 36% de las instituciones presenta una baja Satisfacción, el 43% presenta un Regular o media Satisfacción y el 21% de las instituciones un alto nivel de Satisfacción



**Figura 6 satisfacciones**

## 5.2. Hipótesis

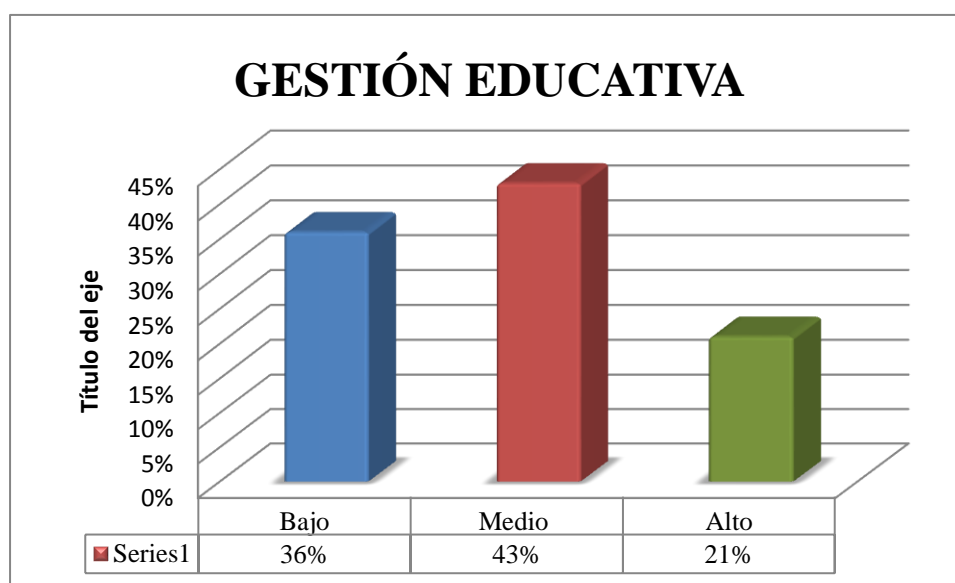
### Hipótesis Específica N° 1

**H1:** El nivel del Gestión Educativa de las Instituciones educativas primarias de Islay – 2015, es alto

**Tabla 23:** *Distribución de frecuencia de la variable Gestión Educativa*

	n	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	36	36,0	36,0
<b>Regular</b>	43	43,0	79,0
<b>Alto</b>	21	21,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

Según la tabla y gráfico podemos afirmar que el 36% de las instituciones educativas de Islay presenta un bajo nivel de Gestión, el 43% presenta un nivel regular, finalmente el 21% presenta un alto nivel de su Gestión Educativa.

**Figura 7** gestión educativa

**Conclusión Científica:** Existe razones suficientes para inferir que el nivel del Gestión Educativa de las Instituciones educativas primarias de Islay, es regular.

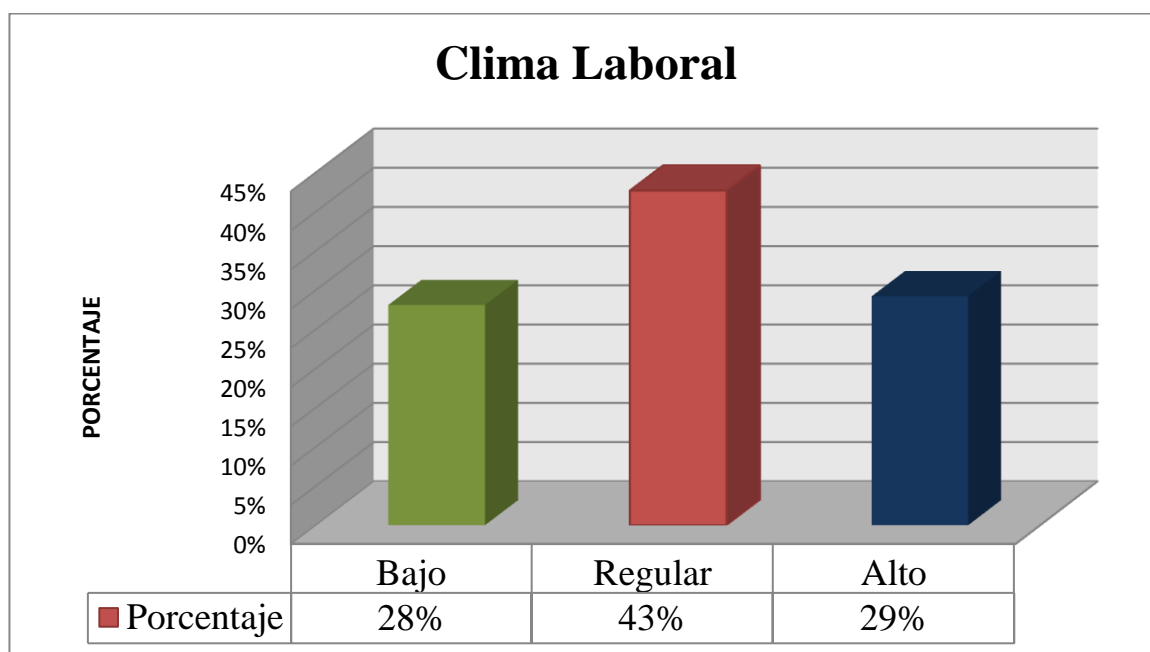
## Hipótesis Específica N° 2

**H2:** El nivel de Clima Laboral de las instituciones educativas primarias de Islay, es regular.

**Tabla 24:** *Distribución de frecuencia de la variable Clima Laboral*

	n	%	% acumulado
<b>Bajo</b>	28	28%	28%
<b>Regular</b>	43	43%	71%
<b>Alto</b>	29	29%	100%
<b>Total</b>	100	100,0	

Según la tabla podemos afirmar que el 28% de los docentes encuestados manifiestan un bajo nivel de Clima Laboral; el 43% evidencia un regular nivel de Clima Laboral y el 29% alto nivel de Clima.



**Figura 8** clima laboral

### **Conclusión Científica:**

El nivel de Clima Laboral de las instituciones educativas primarias de Islay, es regular.

## **Análisis Inferencial**

Antes de realizar asociación por influencia de las respectivas variables, se llevará a cabo una serie de supuestos estadísticos para poder ejecutar con exactitud la prueba indicada, las cuales constan de la prueba de normalidad, para establecer si los datos provienen de una población con distribución normal o no y la prueba de correlación, la cual nos indica si las variables están íntimamente relacionadas.

### **Prueba de Normalidad**

La prueba de normalidad es un proceso que se lleva a cabo para determinar si los datos provienen de una población con distribución normal o no. Al presentar distribución normal se procede a trabajar con las pruebas paramétricas, de lo contrario se realizarán las no paramétricas. En este caso la normalidad se opera con el estadístico Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra es mayor a 50 personas, el cual arroja un nivel de probabilidad que puede ser mayor o menor al nivel de significancia establecido. Si el nivel “p” (probabilidad) es mayor que el nivel de significancia, la  $H_0$  no se rechaza, sin embargo, si el nivel “p” es menor, se rechaza y se continuará la investigación con la Hipótesis alterna propuesta por el investigador. Por otro lado el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas, no depende solamente de poseer normalidad o no, sino de analizar las variables. En el caso de presentar alguna variable categórica de tipo ordinal o numérica de tipo intervalo, se procederá automáticamente a realizar una prueba no paramétrica, sin importar que presente distribución normal o no.

### **Variable 1: Gestión Educativa**

#### **5.2. Prueba de hipótesis de la normalidad**

**$H_0$ :** Los datos de la variable **Gestión Educativa** si provienen de una población con distribución normal.

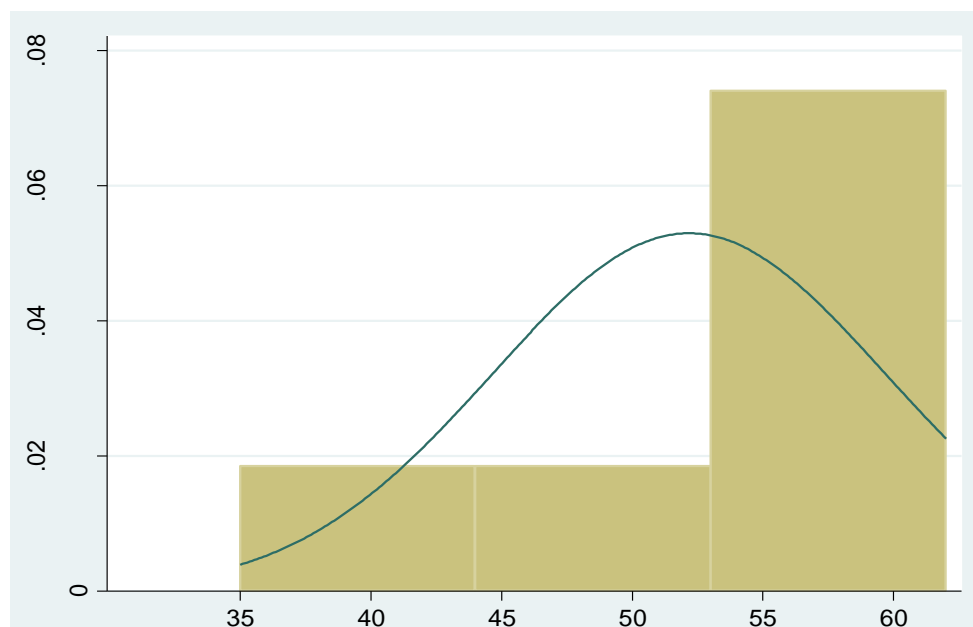


**H<sub>1</sub>:** Los datos de la variable **Gestión Educativa** no provienen de una población con distribución normal.

**Tabla 25:** *Prueba de normalidad \*Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov*

<b>KOLMOGOROV-SMIRNOV</b>			
	<b>gl</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Sig.</b>
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>100</b>	<b>0,531</b>	<b>0,000</b>

Después de haber realizado la prueba de normalidad con el estadístico de **Kolmogorov-Smirnov** se obtuvo un nivel de probabilidad **p=0.000** menor al nivel de significancia de 0,05 ya establecido, por lo cual se procede a rechazar la Hipótesis nula, asumiendo que los datos del nivel de **Gestión Educativa** no provienen de una población con distribución normal, esto hace notar que se continuaría el cálculo con una prueba no paramétrica para la correlación.



**Figura 9** *Prueba de normalidad \*Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov*

## Variable 2: Clima Laboral

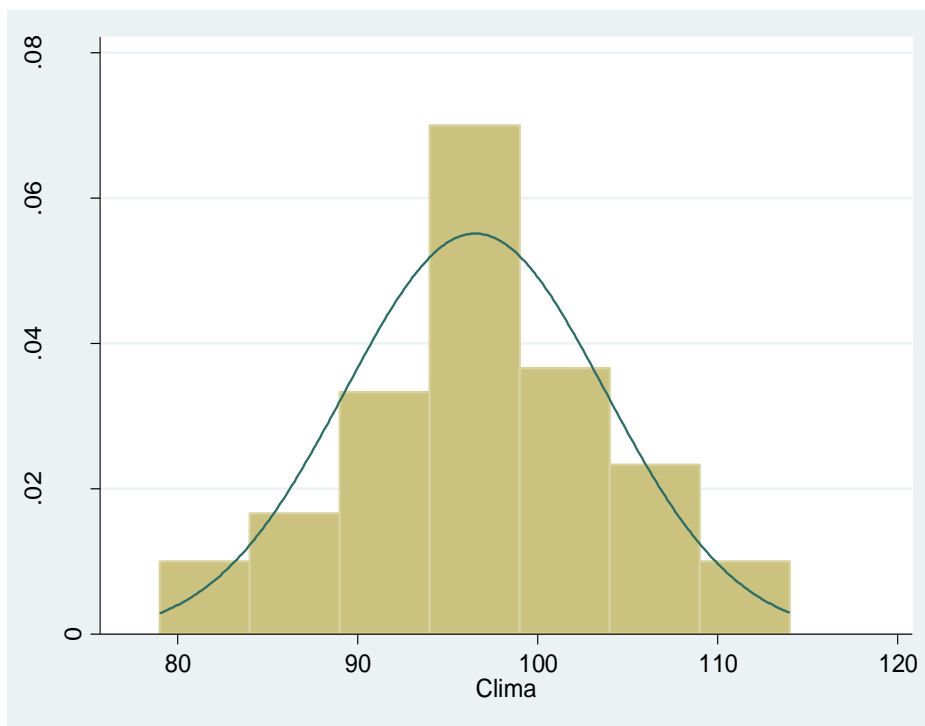
**H<sub>0</sub>**: Los datos de la variable **Clima Laboral** si provienen de una población con distribución normal.

**H<sub>1</sub>**: Los datos de la variable **Clima Laboral** no provienen de una población con distribución normal.

**Tabla 26:** *Prueba de normalidad \*Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov*

KOLMOGOROV-SMIRNOV			
	gl	Estadístico	Sig.
CLIMA LABORAL	100	0,563	0,020

Después de haber realizado la prueba de normalidad con el estadístico de **Kolmogorov-Smirnov** se obtuvo un nivel de probabilidad **p=0.020** mayor al nivel de significancia de 0,05 ya establecido, por lo cual se procede a no rechazar la Hipótesis nula, asumiendo que los datos del **Clima Laboral** provienen de una población con distribución normal, esto hace notar que se continuaría el cálculo con una prueba paramétrica para la correlación. Después de haber observado los resultados de la prueba de normalidad con sus respectivos gráficos, podemos deducir que se continuaría con una prueba no paramétrica (coeficiente de correlación rho de Spearman).



**Figura 10 Prueba de normalidad \*Estadígrafo Kolmogorov-Smirnov**

### 5.2. 1. Prueba de Hipótesis Correlacional:

La correlación es una prueba de hipótesis que debe ser sometida a contraste y el coeficiente de correlación cuantifica la correlación entre dos variables, cuando esta exista.

En este caso, se empleará el coeficiente de correlación “rho” de Spearman para datos agrupados, que mide la magnitud y dirección de la correlación entre variables continuas a nivel de intervalos y es el más usado en investigación psicológica, sociológica y educativa. Varía entre +1 (correlación significativa positiva) y -1 (correlación negativa perfecta). El coeficiente de correlación cero indica inexistencia de correlación entre las variables. Este coeficiente se halla estandarizado en tablas a niveles de significación de 0.05 (95% de confianza y 5% de probabilidad de error) y 0.01 (99% de confianza y 1% de probabilidad de error) y grados de libertad determinados.

**Tabla 27: Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación “rho” de Spearman**

Valor del coeficiente	Magnitud de correlación
Entre 0.0 – 0.20	Correlación mínima
Entre 0.20 – 0.40	Correlación baja
Entre 0.40 - 0.60	Correlación Moderada
Entre 0.60 – 0.80	Correlación buena
Entre 0.80 – 1.00	Correlación muy buena

**Fuente: “Estadística aplicada a la educación y a la psicología” de Cipriano Ángeles (1992).**

#### **Planteamiento de Hipótesis:**

**Ho: No existe una relación directa y significativa entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral de las Instituciones educativas primarias de Islay – 2015.**

**H1: Existe una relación directa y significativa entre la Gestión Educativa y el Clima Laboral de las Instituciones educativas primarias de Islay – 2015.**

#### **Hipótesis Estadística:**

$$H_p : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : rho_{xy} < 0.5$$

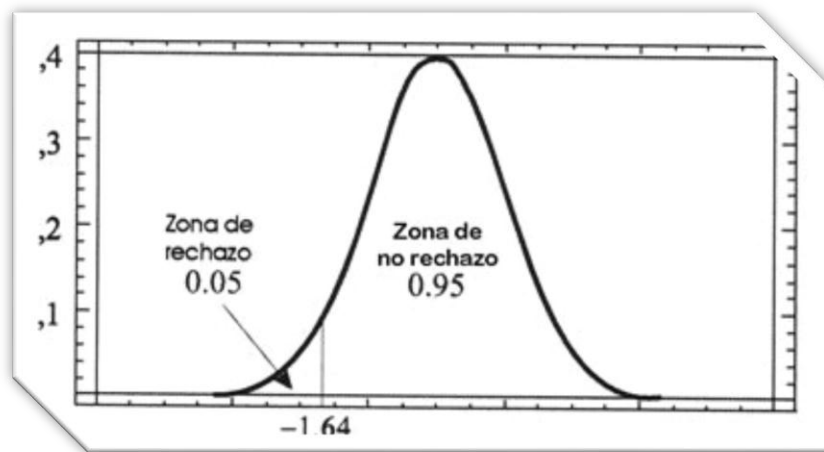
$$\alpha = 0.05$$

Denota:

Hp: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

Ho: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor  $\alpha=0.05$



### Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula

Zona de rechazo de la hipótesis nula:  $\{rho_{xy} / 0.5 \leq rho_{xy} \leq 1\}$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

### Resultados

**Tabla 28: Prueba de correlación de para variables no paramétricas \* Rho de Spearman**

Rho de Spearman		GESTION	CLIMA
		EDUCATIVA	LABORAL
GESTION EDUCATIVA	Coeficiente de	1,000	,874
	correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100
CLIMA LABORAL	Coeficiente de	,874	1,000
	correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	100	100

Podemos observar que después del análisis de correlación obtuvimos un p valor de 0.000 menor al nivel de significancia establecido de 0.05, rechazando la hipótesis nula y optando por la hipótesis formulada por el investigador, la cual nos indica finalmente que el estrés académico tiene relación con el rendimiento académico, por otro lado también se obtuvo un valor de correlación de 0,874, lo cual indica que existe una buena correlación directa entre ambas variables.

### **Conclusión:**

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que: **El nivel de Gestión Educativa está relacionado directa y significativamente con el nivel del Clima Laboral de las Instituciones educativas primarias de Islay – 2015.**

### **5.3. Discusión de los resultados**

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue conocer la relación existente entre la variable Gestión Educativa y Clima Laboral de las Instituciones educativas primarias de Islay, 2015

Según los resultados obtenidos podemos evidenciar que el nivel de la variable Clima Laboral se han ubicado predominantemente en un nivel Medio o Regular con un 43% del total, lo cual indica que el ambiente en el que se desenvuelven no es del todo bueno, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. La calidad del clima se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los demás docentes, ya sea con su manera de trabajar o desarrollarse, y a su vez eso repercute en los estudiantes, por esta razón toma parte importante del desarrollo de la institución y se ve afectado en gran manera depende de la Gestión que ejerzan los directivos, estos resultados son similares en relación a los hallazgos encontrados

observamos por Albañil ( 2015 ) en su investigación, titulada “*El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*, quien en sus conclusiones indica que en su institución se percibe un ambiente laboral regular a bueno, no obstante no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

Las puntuaciones logradas a nivel de la variable Gestión Educativa se han ubicado predominantemente en un nivel Medio o Regular con un 43%, lo cual afirma que casi la mitad de las instituciones realiza una buena labora directiva, ya que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder las necesidades educativas locales. En otras palabras no presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, ni compromete a todos los integrantes de las instituciones en un 100%, por lo que podría generar alteraciones en todas las variables que dependan de esta , resultados similares con la investigación de Duchi (2001) en su investigación, titulada *Los procesos de gestión administrativa y Pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba-Bolivia: Hacia una perspectiva de redes de EIB en Suscal Cañar- Ecuador*, donde detalla que en términos generales, si bien la REB ha emprendido un cambio educativo a nivel teórico, esto es desde la concepción misma de la educación y la participación de los actores; sin embargo, en la práctica los cambios son mínimos, esto se debe a que los actores no han sido socializados sobre REB ni capacitados en el enfoque que plantea la misma. A partir de ello, la mayoría de los

docentes y los padres de familia conciben a la REB solamente como el enseñar en quechua y no como una propuesta que genera cambios significativos

Los resultados obtenidos mediante la prueba no paramétrica rho de Spearman a un nivel de significancia del 0,05, nos permite evidenciar que la Gestión Educativa se encuentra relacionada significativamente con el Clima Laboral en Instituciones educativas primarias de Mollendo, 2015 ( $\rho = 0,874$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,05$ ), resultado que nos indica que existe relación directa y significativa entre las variables estudiadas.



## Conclusiones

1. En términos generales, los resultados obtenidos nos indican que la Hipótesis general de investigación ha sido contundentemente aceptada, estimando que: El nivel de Gestión Educativa está relacionado directa y significativamente con el nivel del Clima Laboral de las Instituciones educativas primarias de Islay – 2015.
2. Existe razones suficientes para inferir que el nivel del Gestión Educativa de las Instituciones educativas primarias de Islay, 2015, es regular.
3. Existen razones suficientes para inferir que el nivel del Clima Laboral de las Instituciones educativas primarias de Islay, 2015, es regular.

## Recomendaciones

Del análisis de los resultados de la presente investigación, surgen algunas recomendaciones que creemos pertinente formular:

- Incrementar la población de estudio para así disminuir el margen de error de los resultados y tener una mayor confiabilidad para generalizar los mismos.
- Evaluar acerca de otras variables que se relacionen con el Clima Laboral y que lo modifiquen o alteren.

### Referencia Bibliográfica

- Alvarado (1998). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Perú: Fondo de desarrollo
- Alvarez (2001). *La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Tesis para optar el título de Comunicador Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Bastida Estrada y Rivera (s.f.) *Clima Organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos*. Cedenar, Empopaste y Telenariño.
- Brunet (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Byrne Barón (1998). *Psicología Social*. Madrid. Editorial Prentice Hall.
- Casimiro (2010). *El Arte de Investigar: Elaboración de Proyectos de Investigación*. Edic. Gramal Lima – Perú
- Covey (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid. Paidos.
- Chiavenato (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc graw-Hill/Interamericana.
- Davis y Newstrom (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Me. Graw Hill Interamérica.
- De Peretti (1976) *Libertad y Relaciones Humanas*. 3 ed. Madrid. Marova.
- Desler (1992). *Organización y Administración*. Colombia: Prentice Hall.

- Fensterheim y Baer (1976). *No diga sí cuando quiera decir no*. 17 ed. Barcelona. Editorial Grijalbo.
- Good y Brophy (1996). *Psicología Educativa Contemporánea*. 5 ed. México. Mac Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández y otros (1996). *Metodología de la Investigación*. 3 ed. México. Me. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hidalgo y Abarca (1999). *Comunicación Interpersonal. Programa de entrenamiento en Habilidades Sociales*. 3 ed. México D.F. ALFAOMEGA.
- Hodgehs (1994). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana.
- HUAMAN Y QUISPE, José Manuel y PORTILLA VALDIVIA, Arturo. (2009) “*Gestión Educativa*” Programa de Complementación Universitaria UNSA.
- James (1998) *Habilidades de Liderazgo para una nueva era*. Barcelona. Editorial Paidós Iberia S.A.
- Kecti (1991). *El comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Me Graw H511 Interamericana.
- La Rosa Pinedo (1987). *Psicología de la Comunicación*. Lima. La Gaceta.
- La Torre (2004). *Psicología Organizacional*. Perú: Universidad Nacional de San Agustín.

- Luft (1976). *La Interacción Humana*. Madrid. Editorial Marova.
- Robbins (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Rubín (1990). *Psicología de la Conducta humana*. Nueva Cork: Harper y Row.
- Schein (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica

## Apéndice

## Cuestionario sobre Clima Laboral

Estimados Colegas, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del **Clima Laboral**

En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

**Instrucciones:** El cuestionario presenta un conjunto de características del Clima Laboral que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **Siempre(S)**, **Frecuentemente(F)**, **Algunas veces (AV)** y **Nunca(N)**. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

Nº	ITEMS	S	AV	N
	<b>RELACIONES HUMANAS</b>			
01	Me siento parte de la I.E.			
02	Existe un ambiente de confianza entre compañeros			
03	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.			
04	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.			
05	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros			
06	Existe confianza entre nosotros.			
07	Los profesores de la I.E. tienen la sensación de que hay demasiada libertad			
08	Las relaciones entre los profesores son francas y directas.			

09	El ambiente laboral es agradable y animado.			
10	Nos agrada nuestro trabajo.			
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
11	Existe integración y cooperación entre los profesores de la I.E.			
12	En nuestra I.E. sabemos que alcanzar los objetivos traerá consecuencias positivas.			
13	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.			
14	Se les permite a los profesores dar propuestas para mejorar el trabajo.			
15	Con frecuencia trabajamos en equipo.			
16	En nuestra I.E. existe comunicación abierta y directa.			
17	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información.			
18	Sabemos lo que exigen los estudiantes			
	<b>SATISFACCION</b>			
19	Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la I.E.			
20	En nuestra I.E. tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.			
21	Los profesores se sientan estimulados por la I.E.			
22	El Director reconoce tanto los logros individuales como los de los equipos.			
23	El Director promueve el desarrollo profesional de los profesores de la I.E.			
24	El Director promueve la integración en la I.E.			
25	El Director estimula el cambio y mejora.			
26	Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial.			



### Cuestionario sobre Gestión Educativa

Estimados colega, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de la: **Gestión Educativa**

**Instrucciones:** El cuestionario presenta un conjunto de características de la Gestión Pedagógica, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **Siempre(S); Frecuentemente(F); Algunas Veces(AV) y Nunca(N)**. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

Nº	ITEMS	S	AV	N
	<b>GESTION PEDAGOGICA</b>			
01	Cuento con la capacitación necesaria relacionada con la gestión educativa.			
02	Conozco el proceso, los componentes y características de la gestión educativa.			
03	Conozco las necesidades e intereses de los actores educativos de mi comunidad.			
04	En mi aula y en mi Institución Educativa, fomento el trabajo en equipo con mis estudiantes.			
05	Propicio la participación de los actores educativos en la gestión de mis sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula.			
06	Considero la opinión de los diferentes actores educativos en la gestión de mis sesiones de aprendizaje.			
07	Considero el enfoque intercultural al planificar, organizar, ejecutar y evaluar mis actividades educativas.			
08	Las actividades educativas que desarrollo son fruto de las necesidades de			

	aprendizaje de los actores educativos.			
09	Tomo en cuenta las opiniones de mis estudiantes para tomar decisiones en el aula y la institución.			
10	Propicio con el ejemplo el cumplimiento de acuerdos y normas en el aula y la Institución.			
	<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>			
11	Mantengo buenas relaciones con los docentes de mi Institución Educativa.			
12	Mis opiniones son importantes para la toma de decisiones en la gestión de mi Institución Educativa.			
13	Considero que la opinión de los actores educativos es importante para una buena gestión en mi Institución Educativa.			
14	Considero que el director busca mejorar la gestión de mi Institución Educativa.			
15	Considero que los actores educativos son tomados en cuenta para las decisiones de institucionales.			
16	Los actores educativos tienen espacios de opinión frente a los problemas institucionales.			
17	Considero que mi Institución Educativa es la mejor entre las existentes en la zona.			
18	Mi Institución Educativa cuenta con los instrumentos de gestión contruidos de manera participativa.			
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>			
19	Considera que el director de mi Institución Educativa mantiene un buen liderazgo.			

20	Considero que en mi Institución Educativa se promueve una gestión participativa.			
21	Considero que el director de mi Institución Educativa toma en cuenta las opiniones de los padres de familia en la toma de decisiones.			
22	En mi Institución Educativa existe una cultura de transparencia y de rendición de cuentas			
23	El CONEI y la APAFA de mi Institución Educativa cumplen su rol de participación, concertación y vigilancia.			
24	Existen buenas relaciones humanas entre los docentes y el director de mi Institución Educativa.			
25	Considero de importancia mi participación en la gestión de mi Institución Educativa.			