

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE

ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**La Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en la Dirección de
Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú - Cercado de Lima,
2014**

Presentada por

Rolando Henderson, DIESTRA ROMERO

Asesor

Rolando Fernando, ZAMBRANO ARCE

**Para optar al Grado Académico de Maestro en Administración
con Mención en Gestión Pública**

Lima, Perú

2018

La Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en la Dirección de Investigación

Criminal de la Policía Nacional del Perú - Cercado de Lima, 2014

Dedicatoria

Con especial cariño a mi querida familia, por su apoyo total y estímulo constante.

Reconocimientos

Merecen nuestro especial reconocimiento los señores Directivos y Docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Educación por su valiosa enseñanza y permanente orientación en mis estudios de doctorado, que ha hecho posible elevar mi nivel académico y culminar con el presente trabajo de investigación.

Tabla de Contenidos

Caratula	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de Contenidos	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
Capítulo I: Planteamiento del problema	14
1.1. Determinación del problema	14
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema general	15
1.2.2. Problema específicos	15
1.3. Objetivos: generales y específicos	15
1.4. Importancia de la investigación	16
1.5. Limitaciones de la investigación	17
Capítulo II. Marco Teórico	19
2.1. Antecedentes del estudio	19
2.1.1 Antecedentes internacionales	19
2.1.2 Antecedentes nacionales	21
2.2. Bases Teóricas	30

2.2.1. Gestión administrativa	30
2.2.2. Clima organizacional	61
2.3. Definición de términos básicos	81
Capítulo III. Hipótesis y variables	83
3.1. Nivel de la investigación	83
3.2. Tipo de investigación	83
3.3. Hipótesis	84
3.4. Sistemas de variable y operacionalización	84
Capítulo IV. Metodología	88
4.1. Metodo de investigación	88
4.2. Tecnica de recolección de datos	88
4.3. Diseño de investigación	88
4.4. Población y muestra	89
4.5. Selección y diseño de los instrumentos	91
4.6. Tratamiento estadístico	92
Capítulo V. Resultados	95
5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	95
5.2. Presentación y análisis de resultados	97
5.3. Discusión de los resultados	112
Conclusiones	114
Recomendaciones	115
Referencias	116
Apéndices	119

Lista de tablas

Tabla 1: <i>Dimensiones indicadores ítems e índices de la variable 1</i>	86
Tabla 2: <i>Dimensiones indicadores ítems e índices de la variable 2</i>	87
Tabla 3: <i>Distribución de la población</i>	89
Tabla 4: <i>Muestreo</i>	91
Tabla 5: <i>Nivel de validez según el juicio de expertos</i>	96
Tabla 6: <i>Valores de los niveles de validez</i>	96
Tabla 7: <i>Niveles de gestión administrativa</i>	98
Tabla 8: <i>Niveles del clima organizacional</i>	100
Tabla 9: <i>Datos básicos para correlación de Pearson según niveles de Gestión Administrativa y Clima Organizacional</i>	102
Tabla 10: <i>Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación r de Pearson</i>	103
Tabla 11: <i>Niveles de Calidad del Servicio Administrativo (10 ítems)</i>	104
Tabla 12: <i>Niveles del clima organizacional (dos dimensiones 20 ítems)</i>	106
Tabla 13: <i>Datos básicos para correlación de Pearson según niveles de Calidad del Servicio Administrativo y el Clima Organizacional</i>	106
Tabla 14: <i>Niveles de conducción institucional</i>	108
Tabla 15: <i>Niveles del clima organizacional (dos dimensiones: 20 ítems)</i>	110
Tabla 16: <i>Datos básicos para correlación de Pearson según niveles de Conducción Institucional y el Clima Organizacional</i>	110

Lista de figuras

<i>Figura 1:</i> Niveles de gestión administrativa	99
<i>Figura 2:</i> Niveles del clima organizacional	101
<i>Figura 3:</i> Niveles de calidad del servicio administrativo (10 ítems)	105
<i>Figura 4:</i> Niveles de Conducción Institucional (10 ítems)	108

Resumen

Considerando las múltiples limitaciones endógenas y exógenas que afectan tanto a la gestión administrativa como al clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú - Cercado de Lima, así como la confirmación teórica de las relativas deficiencias en ambos aspectos, se planteó esta investigación de diseño descriptivo - correlacional y de tipo transeccional. El objetivo esencial consistió en determinar la relación de la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

En base a una muestra de trabajo de 70 de directivos y subordinados de la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima. Se aplicaron dos cuestionarios, para la gestión administrativa y para el clima organizacional.

Las conclusiones a las que se llegó fueron que existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014. Además, se concluye que existe relación significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014. Finalmente, tenemos que existe relación significativa entre la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

Abstract

Considering the multiple endogenous and exogenous constraints affect both the administrative and the organizational climate in the Criminal Investigation Department of the National Police of Peru - Cercado de Lima, as well as theoretical confirmation of the relative weaknesses in both, raised this research design of descriptive - correlational and transactional type. The main objective was to determine the relationship of administrative management and organizational climate in the Office of Criminal Investigation, Cercado de Lima, 2014.

Based on a working sample of 70 managers and subordinates of the Criminal Investigation Department, Cercado de Lima. Two questionnaires were applied to the administrative management and organizational climate.

The conclusions reached were that there is significant relationship between the administrative management and organizational climate in the Office of Criminal Investigation, Cercado de Lima, 2014. In addition, it is concluded that there is significant relationship between the quality of administrative services and climate organizational in the Office of Criminal Investigation, Cercado de Lima, 2014. Finally, there exists significant relationship between institutional leadership and organizational climate in the Office of Criminal Investigation, Cercado de Lima, 2014.

Introducción

Las primeras aproximaciones al núcleo temático de la investigación efectuada, fueron de naturaleza empírica, puesto que las situaciones problemáticas más recurrentes y de abrumadora significación en el ámbito policial fueron dos: las múltiples limitaciones endógenas y exógenas que afectan al desarrollo de una adecuada gestión administrativa y su trascendencia que tiene como factor para clima institucional, específicamente en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima

Posteriormente, la significatividad investigativa de estos elementos indiciarios y, más aún, su relevancia, precisión, pertinencia, orientación netamente transformadora y la posibilidad de aporte original, fueron ampliamente ratificadas a nivel teórico, todo lo cual constituyó motivación suficiente para seleccionar y converger ambos bloques temáticos: la gestión administrativa y el clima institucional.

Todo lo anterior nos llevó a plantear y desarrollar una investigación de diseño descriptivo correlacional, sustentada en principio, en los paradigmas epistémicos crítico y hermenéutico, puesto que aplicaremos instrumentos pertinentes para evaluar ambas variables. En tal sentido, fue indispensable vivenciar y sistematizar una considerable masa y variedad de experiencias, muchas de ellas decisivas en torno al problema bajo estudio, las que a su vez fueron sometidas a análisis, interpretación, contraste y discusión crítica, amparados en una consistente cobertura teórica y estadística expuesta en los capítulos y subcapítulos correspondientes.

El contenido que se desarrolla aquí consta de cinco capítulos. En el capítulo I se trata el planteamiento del problema de investigación. El capítulo II, que aborda el marco teórico,

incluye de modo analítico, los antecedentes del estudio, las bases teóricas, el referente histórico y las definiciones de términos básicos. En el capítulo III, se expresan las hipótesis, las variables de estudio y el proceso de operacionalización de las variables. En el capítulo IV se desarrolla lo concerniente a la metodología de la investigación, mientras que en el capítulo V se incluye todo lo referente a los resultados y la discusión de los mismos. Adicionalmente, se incluyen el resumen, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y hemerografía, así como los anexos correspondientes.

Las fuentes empleadas, aparte de la realidad educativa misma, fueron en su totalidad trabajos que tratan aspectos relevantes del tema, bastante actualizados y de especialistas en sus respectivas materias, por lo que constituyen en su mayor parte, fuentes primarias. La relación de tales fuentes se incluye en la parte bibliográfica-hemerográfica, casi al final de este trabajo.

Finalmente, no nos queda sino poner la presente investigación a la elevada consideración de los señores asesor, revisores y miembros del Jurado, quienes sabrán valorar con mayor objetividad los reales merecimientos de la labor efectuada. De nuestra parte, esperamos haber logrado cumplir en la medida de las posibilidades con los objetivos propuestos respecto al problema en cuestión.

Capítulo I.

Planteamiento del Problema

1.1 Determinación del problema

El diagnóstico de la institución tomado el 2014 obtuvo como resultado que la mayoría de efectivos percibe que la gestión administrativa no es adecuada en su institución. Esto, sumado a que perciben que no hay un buen clima organizacional de parte de los directivos y efectivos, causa incomodidad en los efectivos.

La gestión administrativa es importante en el desarrollo institucional. Por ejemplo, si una institución tiene un adecuado sistema de administración podrá brindar un servicio más eficiente y eficaz. En el caso de una institución educativa, es beneficioso que la administración atienda las necesidades e intereses de las personas que acuden a dicha dependencia y también el bienestar de los miembros administrativos y directivos de la institución.

El clima organizacional es importante en el logro de la calidad de la prestación de servicios. Por ejemplo, si una institución mantiene un adecuado clima organizacional podrá tener un ambiente de trabajo más acogedor para sus trabajadores y directivos. De la misma manera, los usuarios percibirán ese ambiente y se sentirán a gusto e identificados. El clima organizacional, entendido, como el conjunto de características que permite lograr la organización del personal, en el campo policial y en la institución donde se realizarán la investigación es un factor importante porque permite la coordinación del personal y la obtención de los objetivos institucionales.

Lo expuesto permite plantear algunas interrogantes previas como las siguientes: ¿Se están aplicando las estrategias adecuadas para una buena gestión administrativa?, ¿quiénes intervienen en la situación actual del clima organizacional? Estas preguntas preliminares motivan a orientar la presente investigación sobre la correlación de la gestión administrativa y el clima organizacional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014?

2. ¿Qué relación existe entre la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación de la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar la relación de la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

2. Determinar la relación de la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

1.4 Importancia y alcances de la investigación

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios para la justificación de la presente investigación:

Conveniencia.

La gestión administrativa es crucial e importante en la configuración de la sociedad actual. Por este motivo nace la necesidad de caracterizarlo y determinar sus relaciones con el clima organizacional con el objetivo de solucionar el problema descrito en la determinación del problema.

Relevancia social.

La presente investigación procura el bienestar personal y social de la comunidad donde se recogieron los datos. El trabajo es trascendente porque va a beneficiar a nuestra población y de igual manera va a permitir tomar conciencia del rol que tenemos cada uno de nosotros dentro de nuestra comunidad local, regional, nacional y mundial.

Implicaciones prácticas.

En ese sentido, la investigación tiene carácter práctico, ya que se recogerán datos bibliográficos y empíricos de la variable gestión administrativa con la finalidad de relacionarlos con los datos de la variable clima organizacional que permitan caracterizar la problemática antes descrita.

Valor teórico.

La información recopilada y procesada servirá de sustento para otras investigaciones similares, ya que enriquecen el marco teórico y cuerpo de conocimientos que existe sobre el tema en mención, es decir, la gestión administrativa y el clima organizacional.

Utilidad metodológica.

En la presente investigación el instrumento servirá o para recopilar información y, asimismo, para analizar los datos, los mismos que serán guiados y orientados en todo momento por el método científico. Y, lógicamente, por tratarse de un modelo cuantitativo, la prueba de hipótesis de la presente investigación estará ceñida al método científico; en ese sentido la presente investigación también se justifica. Los alcances son los siguientes:

Alcance espacial-institucional:

Dirección de Investigación Criminal de Cercado de Lima.

Alcance temporal: año 2015.

Alcance temático: gestión, gestión administrativa, clima organizacional.

Alcance social: efectivos policiales.

1.5 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron a lo largo de la investigación y cuyos efectos tuvieron que atenuarse, son los siguientes:

Limitación teórica.

Las bibliotecas municipales no estaban bien implementadas y actualizadas a nivel local. Además, las bibliotecas particulares hacen difícil el acceso a las fuentes empíricas; en cambio, las bibliotecas de universidades estatales brindan acceso restringido al público. Todo lo cual se atenuó cumpliéndolos protocolos necesarios.

Limitación temporal.

El factor tiempo se refiere a que se dieron contratiempos personales y laborales que dificultaron la investigación que se desarrolló en el presente año.

Limitación metodológica.

La subjetividad que se pueden dar al interpretar los resultados estadísticos de la

investigación, siendo muy compleja la forma de pensar del ser humano, ya que está sujeto a múltiples factores socioculturales.

Limitación de recursos.

Una de las limitaciones de mayor consideración será el factor económico ya que el trabajo de investigación fue autofinanciado en su totalidad.

Capítulo II.

Marco teórico

2.1 Antecedentes del estudio

Flores Rosas (2006): en su tesis titulada “Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con la calidad de la supervisión educativa en el aula” para optar el grado de doctor en Educación en la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, realizó una investigación ex post facto en su variante correlacional sobre la base de un muestreo aleatorio en diez instituciones educativas de nivel secundario dedicadas a la formación técnica de la UGEL 06 de Ate-Vitarte, llegando a verificar la existencia de una relación moderada entre los estilos de liderazgo de los directivos y la calidad de la supervisión educativa en el aula en un tratamiento estadístico chi cuadrado.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Velasco, (2010), en su tesis *Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo integral de la planta docente en una escuela de nivel medio superior*, llega a las siguientes conclusiones:

Enfrentarse a una Institución del sector público, como lo es el IPN, es algo complejo y más en lo que a su estructura organizacional se refiere, al conocer parte de la gran cantidad de documentación que se maneja (normatividad, reglamentos, oficios, etc.) me hizo crecer como profesional y como docente, además de que despertó en mi entre otras cosas el deseo por difundirla entre mis colegas que como yo la desconocen y en muchas ocasiones esta es la razón de un bajo desempeño docente y profesional.

El trabajo de investigación desarrollado, fue arduo y árido, no porque el tema escogido sea complejo en si mismo, sino más bien porque hay cierta información que no es tan fácil que proporcionen quienes disponen de ella o existe, pero no en el orden o con todo el contenido que uno quisiera, sin embargo, el conseguirla de una o de otra manera le enseña a uno a ser más hábil y a desarrollar más su grado de observación e intuición y con ello se eleva la autoestima y también como ser humano se crece.

Después de analizar la información de que dispone el IPN puedo afirmar que la Institución cuenta con las suficientes directrices para la formación y desarrollo docente, avaladas y legitimadas desde nuestra Constitución Mexicana hasta las jefaturas de Departamento de cada Unidad Educativa, pasando desde luego por la SEP, la Dirección General del IPN, DEMS y otras organizaciones y dependencias oficiales; además de que existe todo un sustento teórico- metodológico para que esto se logre efectivamente.

Es necesario destacar el esfuerzo de las Autoridades por mantener al IPN como una Institución de Vanguardia en lo que a educación y desarrollo tecnológico se refiere, tal y como se ve reflejado en el Programa Institucional de Mediano Plazo y específicamente en las Innovaciones al nuevo Modelo Educativo implantado por la presente administración en el IPN.

El concluir el presente trabajo no quiere decir que se concluyó con las expectativas en las que el tema puede derivarse, sino más bien se hacen aportaciones que pueden expandirse en temas más específicos y concretos, mismos que pueden vislumbrarse al profundizar en el contenido del presente trabajo, como por ejemplo:

Finalmente, mencionar que de llevarse a cabo el plan estratégico de capacitación y gestión administrativa para el desarrollo de la planta docente en una escuela de nivel medio superior que se propone en este trabajo elevaría los estándares de calidad en educación, se

optimizarían y eficientarían recursos humanos, tecnológicos, monetarios e infraestructura.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Velázquez, (2009), en su tesis *Calidad de la Gestión Administrativa de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009*, llega a las siguientes conclusiones:

Esta caracterización de la gestión mostró que la mayoría de los distintos aspectos desagregados en cada variable son susceptibles de ser optimizados en un corto y mediano plazo. En el conjunto de los mismos, se identificaron aquellos que con mayor urgencia -y teniendo en cuenta la interrelación entre las distintas variables-, debían ser objeto preferente de la atención vinculada con la toma de decisiones de calidad focalizadas en la gestión administrativa por parte de los directivos de la organización educativa.

- Se determinó que la toma de decisiones esenciales fueran las referidas a la optimización de las causas originales identificadas mediante el diagrama causa/efecto.

- De ahí que se determinó que un CMI adaptado a las necesidades de la FaCEA y optimizar la calidad de su gestión administrativa debía considerar las cuatro perspectivas (Cliente, Financiera, Procesos

Internos y Aprendizaje y Crecimiento), las seis VAB (Tarea, Estructura, Persona, Ambiente, Tecnología y Competitividad), las desagregaciones referidos a Acción, Infraestructura, Comunicación e Información, Proveedores, Medios Informáticos y cantidad; focalizando el mejoramiento de los procedimientos; el espacio físico; la comunicación y el flujo de información; la adquisición de bienes e insumos; la utilización del software informático y propiciar el avance de los alumnos en su carrera.

- Los expertos validaron el CMI con un promedio general de 5 (cinco) absoluto. Lo

que significa que el proceso de diseño y construcción seguido; desde el diagnóstico situacional hasta el plan de actividades pasando por el diagrama causa/efecto, el mapa estratégico, los indicadores seleccionados y el cuadro de mando integral- tienen coherencia y pertinencia con la intención del presente trabajo de investigación.

- Consecuentemente, se puede concluir que un CMI con base en las VAB es una herramienta administrativa válida para optimizar la calidad de la gestión administrativa de la FACEA UNI, siempre y cuando se consideren los condicionantes referidos a un real compromiso por parte de los directivos para motivar y dar continuidad a todo el proceso.

- De modo que, el aporte de este trabajo concerniente a la combinación de las VAB y su desagregación con el CMI en esta área del saber, se afirma como relevante para el ámbito de las organizaciones educativas de nivel superior o universitario.

Así también, su maleabilidad ha permitido una conexión directa entre el Diagnóstico Situacional y el Cuadro de Mando Integral, pudiendo también se aplicada inclusive a toda la Universidad Nacional de Itapúa.

Duchi, Andrade (2001) en su tesis *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*, llega a las siguientes conclusiones:

De acuerdo a lo investigado, podemos concluir lo siguiente:

1. El núcleo Nataniel Aguirre se encuentra ubicado en el área rural del distrito de Colomi. Las unidades educativas seccionales que lo conforman comparten características similares en el ámbito lingüístico, cultural, organizativo y educativo. En el ámbito lingüístico, predomina el uso de la lengua Quechua en todas las comunidades. En el ámbito cultural, se mantienen características religiosas, costumbres ancestrales, como la solidaridad y la minga, vestimentas, alimentación y vivienda. En el campo organizativo, los comunarios están

agrupados en sindicato y, en el aspecto educativo, se está trabajando con el programa de transformación, el mismo que se está implementando gradualmente desde 1996.

2. La gestión educativa del núcleo Nataniel Aguirre se desarrolla en torno a un acuerdo y por disposiciones emanadas desde las instancias superiores (Ministerio, la Dirección Departamental y Distrital). La gestión administrativa gira en torno a los marcos legales establecidos para el efecto. Esto significa que se mantiene la jerarquía existente: Director del núcleo, Asesora Pedagógica, Docentes y JEs. Los dos primeros se convierten en los principales dinamizadores de las actividades educativas y de lo que pasa en el interior del núcleo.

3. A partir de la implementación de la REB (1996), surge entre los actores educativos una serie de tensiones y dilemas, que llevan a las autoridades educativas a reorientar su estilo de administración en función de prevalecer su autoridad y lo que la Ley y Reglamento de la REB establecen.

Los estilos de administración tienen que ver con el rejuogo entre lo que los actores perciben sobre la REB, y lo que con ésta se quiere lograr en el interior del núcleo. Entre los estilos administrativos observados están, por un lado, el de la administración autoritaria en el caso del Director anterior y, por otro, el de la administración interaccional en el caso del Director actual. Estos dos estilos de administración han llevado a que los docentes se identifiquen con cada uno de estos estilos administrativos; unos se identifican con el estilo de administración autoritaria, burocrática, y otros con la administración participativa e interaccional.

4. La estructura administrativa del núcleo es jerárquica. A la cabeza está el Director, la Asesora Pedagógica y los docentes, cada uno con su ámbito de intervención y decisión. La cogestión entre las autoridades se da en el ámbito de sugerencias; es decir, la Asesora

Pedagógica puede sugerir sobre la distribución de los docentes entre los cursos, especialmente de transformación, pero el que toma finalmente las decisiones es el Director. Igualmente, el Director tiene la opción de sugerir a la Asesora Pedagógica los temas que deben ser abordados en las capacitaciones, en función de las dificultades encontradas en el aula durante las visitas y de la revisión de las actividades registradas por ella en el libro de actas de cada establecimiento educativo. A nivel pedagógico, quien decide es la Asesora Pedagógica en coordinación con el Director del núcleo y la Directora Distrital.

5. La cogestión de lo administrativo y pedagógico se da solamente a nivel de sugerencias; el Director del núcleo es quien decide, no así la Asesora Pedagógica. Situación similar sucede con los otros actores. Las relaciones entre la JE y el Director son polarizadas. Esta situación no permite dinamizar las acciones en el interior del núcleo tal como propone la REB.

6. Con la REB se trata de incorporar nuevos actores a los procesos educativos. Esto es solamente a nivel teórico; plasmar en la práctica implica una profunda reflexión y voluntad de todos los actores; para que la participación sea el resultado de una decisión voluntaria, activa y significativa.

7. La relación, cooperación y participación entre la institución educativa y la comunidad son diferentes en la UEC y las UESs. En la primera, las relaciones ocurren más a nivel del Director, Asesora Pedagógica y representantes de la JE, quedando relegada a un segundo plano la relación entre docentes y comunidad. En las UESs, los vínculos de relación entre los docentes y comunidad se dan en forma directa. En la UEC está ubicado el aparato administrativo del núcleo y hay mayor concentración de docentes y alumnos, situación que lleva a que la coordinación se polarice entre el Director y los representantes de la JE, lo que imposibilita el diálogo del representante de la JE con los docentes. Tanto en las UESs, como

en la UEC, la relación, cooperación y participación de los padres de familia es a nivel de aportes económicos o de reuniones convocadas por las autoridades educativas cuando surgen problemas con los niños, o para participar en los actos socioculturales programados en la escuela.

8. La doble función del Director le ha impedido cumplir acertadamente su labor administrativa. Esto se refleja en las reuniones esporádicas y poco frecuentes con los docentes, la no-designación de algunos directores encargados en las UESs y el descuido en su tarea pedagógica, ciñéndose solamente a las tareas administrativas rutinarias (revisar planificaciones, revisar la asistencia de los docentes y controlar los libros de actas).

9. Como estrategias de gestión administrativa desarrolladas por las autoridades, se han establecido mecanismos de diálogo entre los actores. Una muestra de ello es el uso de la lengua quechua en los procesos de interacción con la comunidad y socialización de la REB, situación que permite mayor inteligibilidad entre los actores. El plan operativo anual es elaborado sólo por el Director, sin la participación de todos los actores; aunque todos asumen lo planificado por la autoridad. Si bien se ve una participación de los actores, ésta solamente ocurre en actividades emergentes (establecer horarios, turnos para la formación de los alumnos y las fechas cívicas). Esta no refleja el fin último ni los resultados que se quieren lograr con la educación.

10. La participación de los actores desde afuera (JE y padres de familia) y desde adentro (autoridades y docentes) se da unilateralmente. Si bien se exige una mutua participación, ésta no se produce porque solamente se busca la participación de los padres de familia en la vida de la escuela y no la participación de los docentes y autoridades en la vida comunitaria. La forma como, hasta el momento, vienen participando los padres de familia (fiestas, reuniones, aportes económicos y colaboración con productos agrícolas) parece ser

suficiente para los docentes y las autoridades, pero no así para mejorar la cogestión educativa.

Escudero, (2011), en su tesis *Uso de la Plataforma Informática del Personal del Sector Educación y su Incidencia en la Gestión Administrativa de la Educación Pública de la Región Callao - 2010*, llega a las siguientes conclusiones:

Del estudio e investigación realizada se desprende las siguientes conclusiones:

1. Los datos nos evidencian que entre el uso de la plataforma informática del personal del sector educación y la gestión administrativa existe una incidencia positiva en la educación pública de la región Callao. La incidencia es directa entre las variables, de 7.24, que indica un uso de plataforma virtual Bueno. Por lo tanto, se establece que a buen uso de la plataforma informática mejor gestión administrativa.

2. También podemos afirmar que entre el uso eficiente del SIRA y la gestión administrativa existe una incidencia directa y positiva en la educación pública de la región Callao. La incidencia es directa entre las variables de 14%, que indica un uso eficiente del SIRA Bueno. Por lo tanto, se establece que a buen uso del SIRA mejor gestión administrativa.

3. También podemos afirmar que entre el uso eficiente del NEXUS y la gestión administrativa existe una incidencia directa, significativa y positiva entre las variables en la educación pública de la región Callao. La incidencia es directa entre las variables, de 21.7, que indica un uso eficiente del NEXUS Bueno. Por lo tanto, se establece que a buen uso del NEXUS mejor gestión administrativa.

4. Se ha hallado un grado de correlación significativa entre el sistema único de remuneraciones y la gestión administrativa que es directa, significativa y alcanza un nivel de 37.0 %, que indica que el uso eficiente del SUP es Bueno en el sector público educación de la región Callao.

5. Se puede afirmar con un 95% que el uso de del sistema de escalafón se asocia directa y significativamente con la gestión administrativa de la educación pública de la Región Callao y alcanza un nivel de 0.666 %.

Joo (2004) en su tesis *Análisis y Propuesta de Gestión Pedagógica y Administrativa de las Tics, para construir Espacios que Generen conocimiento en el Colegio Champagnat*, llega a las siguientes conclusiones:

Partiendo de nuestros objetivos:

1. Analizar, dentro del proceso de gestión, cómo se han integrado y manejado las TICs en el contexto pedagógico del colegio Champagnat para generar espacios que permitan la construcción de conocimientos.

2. Analizar, dentro del proceso de gestión, cómo se han integrado y manejado las TICs en el contexto administrativo del colegio Champagnat para generar espacios que permitan la construcción de conocimientos. Presentamos las siguientes conclusiones donde fusionamos el tema de gestión pedagógica y administrativa, al estar íntimamente relacionados, como hemos planteado desde un inicio. Cómo se han integrado y manejado las TICs para generar espacios que permitan la construcción de conocimientos:

El análisis de la documentación del colegio nos refiere que no existe un planteamiento claro sobre el uso de las TICs, desde el ámbito pedagógico y administrativo, ello puede estar incidiendo en que el uso de los recursos no se esté dando de la mejor manera posible, tanto desde la mirada de inversión como desde el aporte educativo.

Sea cual sea el sistema de uso y cantidad de laboratorios que tenga la institución, es necesario que todos los maestros conozcan y manejen los recursos de esta área. Tanto las encuestas como las entrevistas nos indican que por ejemplo un 22% de profesores no coordina el tema de uso de laboratorio o programas existentes.

Una administración inadecuada de los recursos, genera malestar en los docentes que esperan usar la infraestructura instalada a un 100% de su capacidad. Tenemos profesores que nos refieren que en casa realizan un material que en el colegio no pueden usar o profesores que no lo usan por el tema inverso, tienen dudas o temor a que la máquina se cuelgue o pierda la información. De la misma manera, un equipo de profesores no preparados para afrontar el uso de determinados medios, genera desgaste de los equipos. Una combinación de ambas situaciones genera desequilibrio y por ende descoordinaciones que terminan por generar desazón respecto a la tecnología. Dentro de este punto no se generan espacios para construir conocimientos, porque aún están en la etapa de cómo usarlo simplemente. Los profesores deciden usar la tecnología si realmente les resulta beneficiosa (que no falle). El contar con un tipo de equipos modernos, exige luego seguir adquiriendo las novedades que potencian su uso.

Todo laboratorio debe contar con una persona especializada en aspectos técnicos para resolver problemas de hardware.

El conocimiento variado de los diversos docentes y el poco espacio para interactuar no permite que todos aprendan igual y que se use la capacidad instalada en un 100%, y la interacción virtual no es posible dadas las dificultades de tiempo e infraestructura antes mencionadas.

Quichca, (2012), en su tesis *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 – I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho - Perú*, llega a las siguientes conclusiones:

En el capítulo anterior se analizaron y discutieron los hallazgos, producto del estudio realizado para conocer la relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente.

En este apartado se formulan las conclusiones y las recomendaciones que se derivan de la investigación.

1. Existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ($\chi^2= 63.80$; $p=0.00 < 0.05$) así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente ($\chi^2= 21.43$; $p=0.00 < 0.05$).

2. La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena la Gestión Administrativa”, es 16.13% (al 95% I =< 9.66%; 22.60% >) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena, además el 45.97% de los estudiantes califican como regular la Gestión Administrativa.

3. La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena el Desempeño Docente”, es 19.35% (al 95% I =< 12.40%; 26.30% >) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena además el 61.29 de los estudiantes califican como regular el Desempeño Docente.

4. Existe una relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú (Inercia: 79.1%; $\chi^2= 50.35$; $p=0.00 < 0.05$).

5. En cuanto a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto (35.40%), la calidad y cantidad de los medios audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores (38.70%) y la cantidad de los laboratorios de enseñanza con los que cuenta el instituto (36.30%), la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo. Por otro lado en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, el 37.90% de los estudiantes lo califica como buena.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Gestión administrativa.

2.2.1.1. Conceptualización de la gestión administrativa

La gestión administrativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educacional. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes: planificación, organización, dirección, control y evaluación. Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados.

Uno de los conceptos básicos del control de calidad de la gestión administrativa enfatiza en hacer apreciaciones "con base a hechos y datos", como la mejor manera de minimizar la posibilidad de hacer juicios equivocados que conduzcan a tomar decisiones equivocadas y perjudiciales para la calidad. Tomar las decisiones con base a datos hechos, representa un enfoque científico en la administración, cuya ciencia fundamental es la estadística, la cual nos permite inferir a partir de unos cuantos datos. Si deseamos mejorar un

proceso o atacar un problema existente, es de mucha ayuda el análisis de datos que se obtengan mediante la observación científica del proceso.

Como se ha señalado, la evaluación de la efectividad de los diferentes enfoques para el mejoramiento de la productividad, examinando los resultados a través de estudios, necesita hacer cierto número de suposiciones. Una suposición muy importante es que una intervención determinada esté garantizada en la situación en que se aplica: no hay necesidad de reforzar las características organizacionales o laborales que ya son bastante satisfactorias. Sin embargo, una crítica común a algunos consultores en desarrollo organizacional es que tienden a considerar que sus subespecialidades desarrollo gerencial, rediseño de puestos) proporcionan técnicas útiles para mejorar el funcionamiento de todas las organizaciones, o peor aún proporcionan soluciones para todos los problemas organizacionales (Mora, 1996).

Resulta difícil esbozar una conceptualización sobre lo que es la educacional, encontraremos tantas definiciones como teóricos se han preocupado del tema, no obstante esto, pensamos que más que la definición, el hecho que mejor describe lo que es la AD-E, son los pasos o etapas que la conforman. Pero un intento de definición de la administración educacional es que esta busca resolver en una organización educacional, sea esta un Jardín, una Escuela, Instituto o Universidad, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución (Ander-Egg, 1993).

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se

requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Se debe tener presente que la gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna.

También el área administrativa tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y/o actividades en forma eficaz. Finalmente, se hace necesario para que actualmente se logre la eficiencia administrativa, que la empresa cuente con el apoyo de la computación e informática.

2.2.1.2. Características.

La calidad administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes instituciones lucrativas y no lucrativas.

La administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados director, alumnos, administrativos, etc.

Entre las principales características de la calidad administrativa, tenemos:

- Cumplimiento de metas: esto en el sentido de metas de largo como de corto plazo, como la entrega de informes, resoluciones, documentos de los alumnos, documentos externos, etc. De este modo, el tiempo y los plazos se cumplen como lo previsto.

- Adecuada dotación de materiales: tanto en documentos matrices como en otros más comunes. Asimismo, el orden de los documentos, los inventarios y la sistematicidad, es un indicador importante de la calidad administrativa que se manifiesta en cumplimiento riguroso y mayor rapidez o agilidad en las acciones administrativas.

- Tendencia universal: la acción administrativa se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, así por ejemplo se da en un instituto de estudios superior. Por ejemplo, la administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc.

- Especificidad: aunque las acciones de la calidad administrativa va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

- Su unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una institución se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración, más aún en la institución de nuestro estudio.

2.2.1.3. Fundamentos de la policía nacional del Perú.

Quienes conforman el Comando de la Policía Nacional del Perú tienen como desafío “convocar voluntades para el cumplimiento de objetivos comunes y hacer de la diversidad de opiniones un valor estratégico y una ventaja competitiva. No olvidar que un buen líder es aquel que es capaz de ejercer su autoridad a partir del respeto y el prestigio alcanzado y nunca por la simple imposición arbitraria y discriminatoria.

En ese contexto quienes integran en este nuevo período, el Alto Mando Institucional, están actuando con criterio, prudencia y decisión; y en su gestión se encuentran en la búsqueda de construir un sólido espíritu de cuerpo, atreviéndose a tomar decisiones y a generar opiniones en temas profesionales, promoviendo el diálogo e intercambio de opiniones, y asumiendo el vínculo con la sociedad como un valor fundamental para el desarrollo institucional; así, finalmente, se busca que el pasado, el presente y el futuro, se amalgamen para lograr una Policía Nacional mejor, de cara al mañana, en beneficio sobre todo de la sociedad a quien generalmente beneficia con su presencia.

En la Policía Nacional a diferencia del otro extremo, resulta incongruente e incomprensible que sus elementos utilicen una tribuna para exponer algunos hechos que perjudican al instituto en su conjunto, lo que si ocurre en la parte contraria en donde su accionar se condensa en la complicidad de una asociación para delinquir, y que debido al accionar de valerosos policías hoy evidencia serio resquebrajamiento, dejando en evidencia que esos cabecillas desertan y acusan a los que fueron sus cómplices. Estos actos no se conciben en la Policía Nacional.

El espíritu de cuerpo, está concebido a tender en torno a la institución que lo cobija un blindaje de entrega, sacrificio, unidad espiritual, propósito noble y generoso de servicio. El espíritu de cuerpo es amor por la Policía Nacional del Perú íntimamente compartido por sus miembros. Es mística por servir a esta gloriosa institución que resume en su alma intangible un pasado grande y heroico.

Dentro de nuestra Policía, el espíritu de cuerpo expresa los mismos sentimientos y valores en torno a la Dirección, Región, División, Departamento, o Sub Unidad, a los que sirve con lealtad, sacrificio, entrega generosa de todas las facultades intelectuales, profesionales y afectivas.

El espíritu de cuerpo significa el esfuerzo que se debe hacer dentro de la institución a la que pertenecemos, para promover lo que une; prevenir, poner al margen y suprimir lo que divide; integrarse y aportar lo mejor de nuestro talento, de nuestro tiempo, de nuestras cualidades; y ser receptivos con lo que nos ofrecen. El espíritu de cuerpo nos permite identificarnos con nuestro entorno laboral y contribuir a su mejoramiento; lo que implica que se deba reconocer los problemas o situaciones inconvenientes que puedan existir para luego atacarlos.

En un estricto sentido, el espíritu de cuerpo, no puede ser concebido para callar, ocultar, proteger el delito o las malas acciones de los Policías, las cuales deben sancionarse con toda la energía y la autoridad que proporciona la normatividad positiva y el legado histórico concedido por quienes con su sangre y sacrificio entregaron su vida por la Policía Nacional del Perú. El “espíritu de cuerpo” no es solo una sensibilidad (forma de ver y sentir) sino también una práctica en cuya

Algunos principios o fundamentos doctrinarios de la PNP son:

-La Policía Nacional es una Institución que impone a sus miembros sin distinción de grados ni empleos la más absoluta sujeción a los postulados de honor, de bien y del cumplimiento del deber.

-El ejercicio de la profesión policial exige el cumplimiento de los deberes de bajo el imperio de la ley y las buenas costumbres, con honor, sacrificio, acendrada vocación de servicio a la sociedad y el respeto irrestricto a los Derechos Humanos.

- La carrera Policial requiere vocación de servicio, patriotismo, abnegación, honradez, firmeza de carácter, veracidad, valor, obediencia y compañerismo.

-En el ejercicio de sus funciones, el Policía debe ejercer autoridad con el convencimiento de que encarna la majestad de la ley, para ello hará uso de la reflexión, el buen juicio y la persuasión.

-Un elevado espíritu de justicia y probidad sustentados en la verdad y prudencia, deben inspirar el accionar policial.

El mantenimiento y fortalecimiento de la disciplina se logra mediante la educación, el mando justo, el buen ejemplo, la permanente disposición, y la oportuna administración de estímulos y sanciones.

Respecto a la Disciplina Policial, se norma lo siguiente:

(1) Es el acatamiento consciente a las normas y disposiciones que consagran los deberes profesionales del Policía.

(2) Constituye un principio fundamental dentro de la PNP, en virtud de ella, todo Superior debe obtener respeto y obediencia de sus subordinados, de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

(3) Debe ser norma de la PNP y una fuerza que impulsa al comportamiento y a la actividad correcta y positiva, porque su esencia es el orden, la buena conducta, la obediencia consciente, oportuna y eficaz; el respeto, la rectitud y la aceptación de la responsabilidad de los actos y omisiones propias o de los subordinados.

(4) Se obtiene más fácilmente, cuando mayor sea el ascendiente del Superior sobre sus Subordinados, por la confianza que inspire su carácter, el buen ejemplo, sus conocimientos profesionales, su espíritu de honestidad, justicia y observancia del Principio de Autoridad.

(5) Contribuye a mantener la disciplina, la aplicación de sanciones adecuadas y proporcionales a las faltas cometidas, así como el reconocimiento oportuno a todo acto meritorio.

(6) La buena presentación, el porte y sobre todo la eficiencia y el tino en las intervenciones del Servicio, la buena conducta dentro y fuera del Instituto y de manera muy especial la deferencia recíproca entre Superiores y Subordinados, testimonian la formación profesional, el espíritu de cuerpo que caracterizan la disciplina de la PNP.

(7) La disciplina de los Subordinados es el reflejo de la autoridad de sus Superiores, por consiguiente, disimular las faltas, es incurrir en ellas.

(8) El Policía, cualquiera que sea su jerarquía, tratara a sus Subordinados con justicia y equidad, demostrándole todo el interés y consideración que se merecen. Todo acto, gesto o propósito susceptible de abuso al Subordinado está prohibido.

(9) La carencia de celo en el Superior para corregir las infracciones de sus Subordinados, particularmente cuando estos, pertenecen a unidades diferentes a la de aquel, genera un alto porcentaje de deterioro progresivo de la disciplina. Por tanto, todo Superior que constata la comisión de una infracción, está obligado a corrección, de conformidad a las

disposiciones contenidas de este Reglamento. La omisión de esta obligación constituye infracción grave del Superior.

(10) La disciplina se refleja en la forma como el Policía, individualmente o en conjunto, se comporta en su vida personal, familiar profesional y social.

(11) En el medio policial, la practica constante de la subordinación, son los signos exteriores de respeto, las normas de cortesía, el tino en la emisión de juicios y ejecución de acciones, vestir adecuadamente y las practicas de camaradería, permite modelar el espíritu de disciplina del policía, proporcionándole un constante anhelo de perfección y un sentido de rectitud.

(12) El Policía no debe olvidar que la disciplina de todos facilita el desarrollo y progreso institucional y contribuye a su prestigio, subsistencia, respetabilidad y gran arraigo social. La Indisciplina de sus miembros en cambio, lo conduce al caos y al rechazo ciudadano.

2.2.1.4. Teorías del liderazgo en la gestión.

Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos: teoría de rasgos de personalidad, teoría sobre los estilos de liderazgo y teorías situacionales de liderazgo. Cada uno de estos grupos presenta enfoque y características muy interesantes. La teoría de rasgos de la personalidad se sustenta en las características determinantes de personalidad en el líder, la teoría de los estilos de liderazgo en las maneras y estilos de comportamiento adoptados por el líder y la teoría situacional de liderazgo se sustenta en la adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación.

Las mencionadas teorías estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, siendo que son maneras como el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de

comportamiento en el ejercicio del liderazgo. Cuando a un líder le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del mismo lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores; los líderes han mostrado muchos estilos diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, estos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Por tanto, las principales teorías que busca explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos básicos de liderazgo: liderazgo autoritario, autocrático o vertical, liderazgo democrático, participativo o horizontal y el líder de rienda suelta o liberal. En 1939 White Lippitt y Lewin efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños de diez años, orientados hacia la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el estilo liberal (*laissez-faire*).

Según estos autores la tabla siguiente nos daría una idea de las principales características que distinguen y diferencian a cada uno de los estilos de liderazgo:

Los Tres Estilos De Liderazgo

Autoritario	Democrático	Liberal (Laissez-Faire)
<p>- El líder fija las directrices sin participación del grupo.</p>	<p>- Las directrices son debatidas por el grupo y son decididas por éste con el estímulo y el apoyo del líder.</p>	<p>- Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder.</p>
<p>- A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas de modo imprevisible para el grupo.</p>	<p>- El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas requieren nuevas perspectivas en los debates.</p>	<p>- La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que se suministrará información si la solicitan.</p>
<p>- El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.</p>	<p>- La división de las tareas quedan a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.</p>	<p>- La división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.</p>
<p>- El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo “individual” de cada miembro.</p>	<p>- El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas y elogios.</p>	<p>- El líder no hace ningún intento de evaluarlo o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.</p>

Fuente: White Ralph K., Lippit Ronald, Lewin Kurt. Cit.en Journal of Social Psychology, Vol. 10.

Los resultados de esa experiencia fueron bastante divulgados en los Estados Unidos. Frente a los diferentes tipos de liderazgo a que fueron sometidos, los niños se comportaron de la siguiente manera:

Liderazgo autoritario.

El comportamiento de los grupos mostró, por un lado, fuerte tensión y frustración y, sobre todo, agresividad; por otro lado, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y formación de grupos de amistad. A pesar de que en la apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

Para otros autores, un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

Liderazgo liberal.

A pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan.

Para algunos autores, mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “Aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”.

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores; evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder.

Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión; sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

Liderazgo democrático.

Se desarrollaron vínculos de amistad en los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El

trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

En este tipo de liderazgo, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

Otros autores refieren que cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escuche y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepte sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

En la investigación, los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal los resultados fueron pobres en cuanto a cantidad y calidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción no fue igual al de los grupos sometidos al liderazgo autoritario, aunque la cantidad del trabajo fue superior.

Los propios autores hicieron varias salvedades respecto a algunas variables no controladas en el experimento: el hecho de que el comportamiento de los niños es diferente del comportamiento de los adultos, la diferencia de las actividades escolares en relación con las actividades empresariales, el periodo relativamente corto de realización del experimento y el hecho de no utilizar incentivos salariales. A partir de ese experimento, se difundió con vehemencia el papel del liderazgo democrático, compatible con el espíritu estadounidense de la época, y comunicativo, que fomenta la participación del empleado, es justo y no autoritario y se preocupa no sólo por los problemas de trabajo, sino también por los problemas de los trabajadores. Lo que en verdad llamó la atención fue que, en todas las demás investigaciones desarrolladas después, “los grupos dirigidos democráticamente eran más eficientes por el hecho de ser, como mínimo tan productivo como los otros, y más creativos”.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. Lo principal en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar.

2.2.1.5. Calidad de la gestión administrativa

La calidad de la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes instituciones lucrativas y no lucrativas.

La calidad administrativa se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios (Robbins, 1999).

Entre las principales características de la calidad de la gestión administrativa, tenemos:

- **Cumplimiento de metas:** esto en el sentido de metas de largo como de corto plazo, como la entrega de informes, resoluciones, documentos de los alumnos, documentos externos, etc. De este modo, el tiempo y los plazos se cumplen como lo previsto.

- **Adecuada dotación de materiales:** tanto en documentos matrices como en otros más comunes. Asimismo, el orden de los documentos, los inventarios y la sistematicidad, es un indicador importante de la calidad administrativa que se manifiesta en cumplimiento riguroso y mayor rapidez o agilidad en las acciones administrativas.

- **Tendencia universal:** la acción administrativa se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, así por ejemplo se da en un instituto de estudios superior. Por ejemplo, la administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc.

- **Especificidad:** aunque las acciones de la calidad administrativa va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

- Su unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una institución se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- Su unidad jerárquica: todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración, más aún en las

instituciones de nuestro estudio.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

2.2.1.6. Eficacia de la gestión administrativa

Se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo.

Según Chiavenato (2001), la eficacia es una medida del logro de resultados. La eficacia administrativa, entonces, se concibe como el cumplimiento de objetivos, de metas, de logros predeterminados, los cuales se entiende como un cumplimiento íntegro o completo, es decir, donde todas las intenciones se han logrado o alcanzado y ya es una situación inmejorable. Esto es lo que se debe propender en la gestión administrativa.

Chiavenato (2001) elabora el concepto de **eficacia organizacional** abriendo el tradicional concepto de eficacia administrativa de lo financiero, administrativo y agrega el componente humano, tomando el enfoque de Likert.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Alcance de objetivos empresariales
2. Mantenimiento del sistema interno
3. Adaptación al ambiente externo

Para que se dé la eficacia organizacional entran en juego muchos factores, algunos antagónicos entre sí. Para el éxito organizacional entran en juego: la satisfacción de la comunidad, la satisfacción del gobierno, la satisfacción de los gerentes, la satisfacción de los proveedores, la satisfacción de los acreedores, la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los consumidores.

2.2.1.7. Eficiencia de la gestión administrativa

La eficiencia se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es un factor primordial, que no debe pasarse desapercibido, pese a que hoy muchas empresas adquieren eficiencia mediante la selección de un personal eficiente.

Es el recurso humano que mueve la organización. Los bienes materiales no son sino solo objetos inertes, que requieren de la mano del hombre para poder moverse. Pero será indispensable contar con mano calificada para poder lograr la tarea de mover las empresas hasta el objetivo que se persigue. Solo el hombre será capaz de llevar la administración en forma eficiente. El Administrador no necesariamente tiene que ser buen ingeniero, buen economista, buen empresario, etc. Por sobre todo tiene que ser un buen administrador, algo así como un director de una orquesta que no necesariamente tiene que saber tocar todos los

instrumentos. La eficiencia implica también un manejo adecuado de tiempo y materiales y recursos en general para que rindan un efecto determinado.

2.2.1.8. Modelo de mejora continua de un proceso de gestión administrativa.

Según Deming (1982) una mejora continua de proceso significa eliminar los defectos en éste. En tal sentido, lo que se busca con esto es identificar los mejores niveles de desempeño con el objetivo de desarrollar procesos con cero defectos y así, satisfacer al cliente. Sin embargo, estadísticamente, alcanzar un estado de cero defectos es imposible, debido a la variabilidad de los procesos. Por esta razón, es que en un proceso la mejora debe ser continua y todos los esfuerzos que se realicen para lograrla deben ser constantes en el tiempo.

Para esto, es necesario desarrollar una metodología, la cual se basa en el ciclo de mejora continua de Deming (1982) o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Esta metodología describe cuatro etapas para establecer una mejora continua, las cuales son las siguientes.

- **Planear** (P): en esta etapa se deben establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados esperados. Además, en esta etapa se definen los planes y la visión de la meta, así como también los puntos de medición.

- **Hacer** (H): en esta fase se deben implementar los nuevos procesos, es decir, llevar a cabo el plan de trabajo establecido en el paso anterior.

- **Verificar** (V): en este paso se monitorea la implementación de los nuevos procesos. Así mismo, en esta etapa se comparan los resultados esperados con los obtenidos realmente mediante los indicadores de medición establecidos en el primer paso.

- **Actuar (A)**: ésta depende de los resultados obtenidos en el paso anterior, debido a que se pueden documentar y sistematizar los cambios establecidos o se pueden tomar acciones correctiva, ofreciendo una retroalimentación.

Así mismo, existen otras tres metodologías que según Alexander (2002) permiten eliminar defectos. Éstas son las siguientes: Enfoque Conway, Modelo Joiner y el Enfoque Harrington. Estas tres metodologías parten del concepto científico de que es necesario organizar metodológicamente el proceso de la investigación. En tal sentido, se debe recolectar la información y, mediante un análisis de causalidad, llegar a implantar las acciones correctivas. Sin embargo, la debilidad que tienen estos enfoques o modelos es que no detallan de manera sencilla y profunda los pasos a seguir ni tampoco facilitan las herramientas y técnicas que se pueden utilizar en cada etapa.

En cuanto a la organización de los procesos, Harrington (1993) ha propuesto que los procesos pueden operar a nivel macro en la organización (los denominados macroprocesos). Cada macroproceso, a su vez, está lógicamente constituido por múltiples actividades que actúan a un nivel micro de la estructura jerárquica de la organización, (los microprocesos o subprocesos). Cada microproceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan actividades que, como su nombre indica, son entendidas como una unidad del proceso que puede realizar un trabajo o una tarea específica:

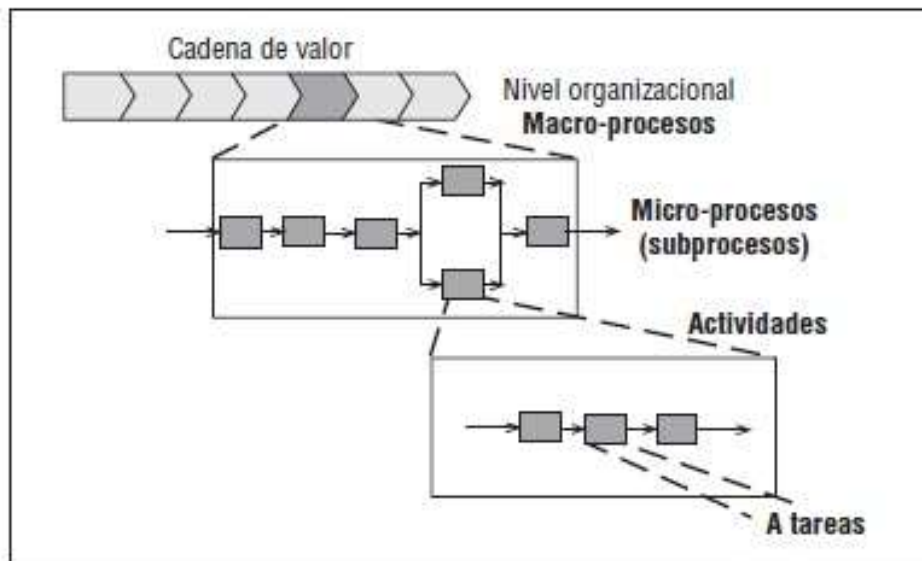


Figura 1. Jerarquía de los procesos.

Por otro lado, Tinnila (1995) clasifica los procesos en tres grandes grupos. En el primer grupo aparecen los procesos operativos, o aquellos relacionados con mejorar la eficiencia operativa de la relación transformadora, entrada (*input*) y salida (*output*); en este concepto, los procesos se comportan como elementos transformadores que consumen recursos en mínimos niveles para entregar resultados de acuerdo a las especificaciones. El segundo grupo hace referencia a los procesos que siguen el mismo principio anterior. Donde adicionalmente, el impacto que se debe alcanzar en el elemento transformador debe ser radical en la eficiencia operativa, de tal forma que se maximice el beneficio de los clientes. Y en el tercer grupo, se encuentran los procesos visualizados a nivel macro de la organización.

Otra forma de ver los procesos para su gestión es la denominada: cadena-proveedor-transformador-cliente (Chan y Speding, 2003), que sigue la lógica de la teoría de sistemas. Desde este enfoque, los procesos se visualizan desde el grupo de las entradas (*inputs*) suministradas por proveedores, en donde se encuentran bienes materiales, recursos financieros, información, personal, etc. Una vez que se cuenta con los recursos, se realizan una

serie de actividades de transformación que culminan con una o varias salidas (*outputs*) en las que todos los elementos se interrelacionan y son interdependientes, pero a su vez todos siguen algunos patrones determinados como se observa a continuación:

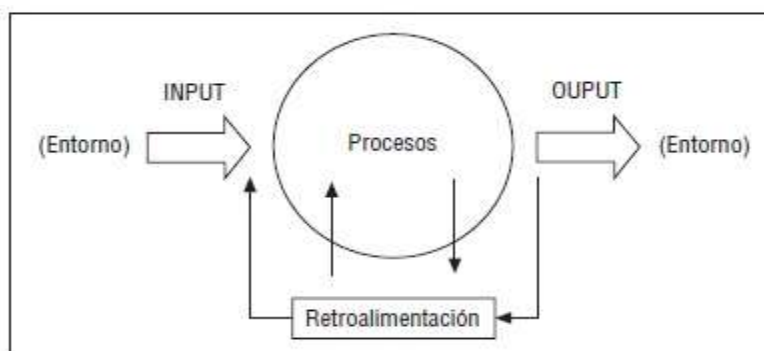


Figura 2. Representación de un sistema – proceso.

2.2.1.9. Importancia.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cualquier institución, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos, en cierto modo, somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.

El establecimiento y logro de objetivos, son tareas retadoras y productivas para cualquier tamaño de institución, y descubriremos que los obstáculos administrativos que se presentan logran nuestro éxito. Esto está íntimamente relacionado al accionar en la gestión educativa.

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas

partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la calidad administrativa se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce enumera la importancia de la administración en los siguientes sentidos:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

- Para las grandes instituciones, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las instituciones pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: gestión de liderazgos, racionalización del personal, etc.

La elevación de la eficacia, es la preocupación quizá de mayor importancia actualmente en el campo educativo, económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las instituciones, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La calidad de la administración se debe aplicar a todo tipo de institución educativa. Esto es evidente, puesto que el éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración. Una adecuada administración eleva la eficacia. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo. En los organismos grandes, la administración es indiscutible y esencial.

En la pequeña y mediana institución, la única posibilidad de competir, es aplicando la administración a fondo, es decir, imprimirle rigurosidad en pro de la calidad.

2.2.1.10. Evaluación.

El concepto de calidad administrativa ha evolucionado fuertemente a lo largo del siglo XX. Desde el mero cumplimiento de especificaciones técnicas establecidas por especialistas, se ha avanzado hacia la satisfacción de los requerimientos de los alumnos.

Finalmente se llega a la idea de satisfacción de los requerimientos latentes (Shiba 1995), que implica sorprender al alumno y docentes con cualidades y atributos que aún no han sido requeridos. Esta última fase, proactiva por naturaleza, promueve la innovación y el desarrollo de nuevas acciones que permitan generar ventajas competitivas difíciles de imitar por otras instituciones.

Según Bounds (1994), la calidad evoluciona a través de cuatro etapas: la de la inspección (siglo XIX), que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad de la acción educativa; la etapa del control estadístico del proceso (década del treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para ese fin y para la reducción de los niveles de inspección del proceso; la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta) donde surge la necesidad de involucrar a todos los agentes educativos y la etapa de la administración o gestión de la calidad total (TQM-Total Quality Management, década de los ochenta), donde se considera la calidad administrativa educativa con semejanzas capitales con las que se mencionan en la administración económica, referida al mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva.

Hoy en día la evaluación de la calidad administrativa es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

La evaluación de la calidad administrativa es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación de los responsables de esta actividad en el trabajo para lograr que los procesos en la institución educativa sean más efectivos, eficaces y económicos.

2.2.1.11. Pioneros de la gestión administrativa.

Robert Owen (1771 – 1858).- Un escocés propietario de una fábrica que se negó a utilizar mano de obra infantil, práctica habitual en aquellos tiempos, fue uno de los primeros en reconocer la importancia de los recursos humanos. Owen también prestó gran atención a las buenas condiciones laborales, a la cooperación y a la tolerancia respecto a las diferentes capacidades de los trabajadores. Andrew Ure (1778 – 1857), reconoció también la importancia de los recursos humanos. Ure obsequió con té a sus trabajadores en sus periodos de descanso y les proporcionó tratamiento médico

y compensaciones por enfermedad. Tanto Owen como Ure, percibieron la importancia del factor humano en la producción de bienes. Ambos consideraron a los trabajadores como algo más que simples piezas de las máquinas o como un insumo necesario.

Los trabajadores eran la vida de la fábrica y, si se les trataba adecuadamente, podrían desempeñarse de manera excelente.

Peter Drucker (1909).- Su obra pone de relieve la importancia de los gestores en sociedades organizativas- Drucker considera que la gestión se encuentra actualmente en periodo de transformación. La empresa moderna ha de estar organizada de tal modo que pueda experimentar continuos cambios. Propone que para estar al día y mantener la aceleración, la gestión ha de empeñarse en tres prácticas. La primera en el mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización. En segundo lugar, toda organización a de aprender a explotar sus conocimientos. Finalmente, las empresas deben innovar. Todas las organizaciones pueden poner en marcha estas prácticas, pero sólo lo lograrán si se hacen con el recurso más esencial: personal calificado y bien informado.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).- Ha sido calificado como el “Padre de la Administración científica”, Taylor creía que el objeto principal de la gestión debería ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, unida a la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. La interdependencia mutua de patronos y obreros era el mensaje habitual que Taylor exponía.

El punto de vista sobre la ciencia insistía en la observación y medición sistemática de las actividades del trabajador, estaba guiado por la idea de aplicar la ciencia para responder preguntas sobre la eficiencia, la cooperación y la motivación.

Taylor creía que las ineficientes normas empíricas de la gestión conducían inevitablemente a la ineficiencia, a la baja productividad y al trabajo de baja calidad.

Recomendó el desarrollo de una ciencia de la gestión, la solución científica y el desarrollo de los recursos humanos, así como la cooperación a nivel personal entre gestores y trabajadores. Creía que la conflictividad entre empleados obstruiría la productividad y, por consiguiente debería ser eliminada.

Pensaba que la clave para la armonía estaba en procurar descubrir la mejor manera de realizar un trabajo, de determinar el ritmo óptimo de trabajo, de adiestrar al personal para realizar adecuadamente el trabajo y de recompensar el buen rendimiento aplicando un sistema de incentivos de solidaridad.

Henri Fayol (1841 – 1925).- Un ingeniero de minas francés, propuso catorce principios para guiar el pensamiento de los gestores en la solución de problemas. Fayol nunca recomendó una obediencia ciega a los principios, pero sugirió que la “experiencia” y el sentido de proporción de un gestor debía guiar el grado de aplicación de cualquier principio en una situación determinada.

Fayol fue tal vez el primero en analizar la gestión como un proceso con funciones específicas que todos los gestores han de desempeñar. Propuso cuatro funciones de gestión.

1.- Planificación.- Fayol creía que los gestores deben:

1.1 Realizar las mejores previsiones posibles de acontecimientos que puedan afectar a la organización.

1.2 Elaborar un plan operativo que guíe las decisiones en el futuro.

2.- Organización.- Estipuló que corresponde a los gestores la función de determinar la combinación más apropiada de máquinas, materiales y hombres para realizar las tareas.

3.- Mando.- En el plan de Fayol el mando implicaba dirigir las actividades de los subordinados o sostenía que los gestores deben dar buen ejemplo y establecer comunicación directa

y de doble sentido con sus subordinados. Finalmente, los gestores deben evaluar permanentemente tanto la estructura de la Organización como a sus subordinados, y no deberían dudar en cambiar la Estructura si la consideran defectuosa o en despedir a subordinados incompetentes.

4.-Control.- El control asegura que las actividades en curso sean consistentes con las planificadas. Todas las cosas deberían estar sujetas a control”.

- Los catorce principios de gestión de Fayol.

1.-División del trabajo.- La especialización del trabajo es necesaria para el éxito de la organización.

2.- Autoridad.- La responsabilidad ha de estar acompañada por el derecho a dar órdenes.

3.- Disciplina.- La obediencia y el respeto ayudan al funcionamiento tranquilo de la organización.

4.- Unidad de mando.- Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

5.- Unidad de dirección.- Los esfuerzos de cada miembro de la organización deberían coordinarse y orientarse en la misma dirección.

6.- Subordinación de los intereses individuales al interés general.- Resolver el conflicto entre los intereses personales y las organizacionales a favor de los de la organización es una de las principales dificultades con que tropieza la gestión.

7.- Remuneración.- Debería pagarse justamente a los empleados de acuerdo con su contribución.

8.- Centralización.- La relación entre centralización y descentralización es una cuestión de proporción, ha de encontrarse un balance óptimo para cada organización.

9.- Cadena Escalar.- Los subordinados deben respetar la cadena formal de mando, a no ser que sus superiores respectivos les autorice expresamente para comunicarse entre sí.

10.- Orden.- Tanto los elementos materiales como las personas han de estar en los lugares que les corresponde.

11.- Equidad.- El resultado de una combinación de amabilidad y de justicia que lleva a un servicio dedicado y leal.

12.- Estabilidad y tenencia del personal.- La gente necesita tiempo para aprender sus trabajos.

13.- Iniciativa.- Una de las mayores satisfacciones se consigue al formular y poner en práctica un plan.

14.- Sentido de solidaridad.- El esfuerzo armónico de todos los individuos es la clave para el éxito de la organización.

2.2.1.12. Gestión de la calidad.

-Calidad como Acción Correctiva. Acción correctiva: Inspección

Proceso productivos

Producto terminado

Recepción de Materias primas e insumos

Decisión Principal: fijar un Nivel de Inspección económicamente adecuado

“Calidad más elevada implica un costo más elevado”.

Según Stuttlebeam (1999): Las últimas concepciones sobre la calidad de las instituciones educativas , quizá se deba reflexionar en torno al concepto de satisfacción , como núcleo vertebrador sobre el cual pueden establecerse los componentes definitorios de calidad las necesidades que unen o separan a los clientes de un determinado servicio son los que deben considerarse como base para decidir qué tipo de información se debe recopilar y a qué criterios recurrir para determinar la valía o mérito de un servicio en : pertenencia, calidad y excelencia académica. Un proceso de trabajo se debe definir claramente quiénes son los clientes , esto es de gran importancia para el éxito de un proceso encaminado hacia la calidad existen clientes internos y clientes externos.

1. **Cientes internos:** Personas que hacen parte o intervienen directamente en los procesos propios de la institución .

2. **Cientes externos:** Son aquellas personas que se encuentran fuera de la institución y reciben los resultados finales de los procesos que allí se desarrollan.

Asimismo **Stavnhagen, (1998)**, plantea que los cuatro pilares de la educación deben atender a los principios siguientes: aprender a vivir juntos, aprender a conocer, aprender a hacer, y aprender a ser.

-Calidad como estrategia fundamental.

-Retroalimentación de la Calidad a partir del desarrollo de:

- Producto/servicio
- Proceso

- Cliente
- Proveedor
- Alta dirección
- Empleados
- Medio ambiente.

2.2.1.13. Administración de calidad total.

Siempre podemos mejorar un poco más:

- a. Talleres de Mejora Continua
- b. Comités de mejora Continua
 1. Se detecta un problema
 2. Se designa un Comité de Mejora
 3. El Comité se reúne y Plantea el problema, y propone el personal para Solucionarlo
 4. Selecciona un grupo de trabajo
 5. Se toma muestra de la realidad (Pareto)
 6. Se establece un objetivo concreto
 7. Se buscan las causas - Brainstorming (Diagrama espina de pescado)
 8. Se idean soluciones. Plan de trabajos
 9. Se distribuyen las tareas
 10. Mantener (SREDAM)

2.2.2. Clima organizacional.

2.2.2.1. Clima institucional: noción y características

Una noción muy aproximada de lo que es clima institucional, la asume como todo aquello que permite alcanzar los objetivos institucionales. Se refiere al estado en que se encuentran los integrantes de una institución, es decir, la relación existente entre directivos docentes y alumnos. A continuación, veamos algunas definiciones extraídas de los diferentes autores:

- Gibson y colaboradores (1984): conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

-Goncalves (1997): define clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

- Samaniego (2001): en su ponencia presentada en el Encuentro Internacional de Educación en Valores en la Universidad Andina – OEI, sostiene que si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

- Álvarez Shirley (2002): sostiene que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello influye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura de recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

- Banda (2004): sostiene que solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos tal vez brillantes de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene en feroz batalla que arruina socavando la institución.

En muchos escritos se han encontrado conceptos referentes al clima organizacional, como un término sinónimo de clima institucional.

En cuanto a las características, para ilustrar mejor la parte teórica con respecto al clima institucional u organizacional, he tomado como referencia lo que plantea Goncalves (1997) en cuanto a las Dimensiones del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran

variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1978), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío

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

Relaciones

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

Cooperación

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

Estándares

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

Conflictos

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

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del clima organizacional retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

De las nueve características que señala Litwin y Stringer (1978) con respecto al clima organizacional, voy a tomar en cuenta las relaciones y el conflicto, por cuanto éstos me sirven como dimensiones y subvariables en lo que respecta a esta investigación. Asimismo, la otra dimensión válida para esta variable es condición laboral, señalada por otros autores.

2.2.2.2. Relaciones humanas: Caracterización básica

En cuanto a este tema, Palacini (2001) aportó que las relaciones humanas son las encargadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Conviene diferenciar esta caracterización de lo que significan las relaciones públicas que, por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

2.2.2.3. Relaciones humanas y relaciones públicas

Para Palacini existe una gran confusión entre estas dos disciplinas, e inclusive, en los programas de estudio de algunas instituciones, se las menciona como si fueran análogas o tuvieran la misma significación.

El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos está indicando una diferencia importante, puesto que en las relaciones públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo, mientras que en el caso de las relaciones humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual.

Para llegar a las relaciones públicas, dice Palacini, es preciso primeramente pasar por las relaciones humanas. En efecto, es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de relaciones humanas (Palacini, 2001).

2.2.2.4. Teorías sobre el clima institucional.

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

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

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

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

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

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet:2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el

clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

2.2.2.5. Clima institucional y relaciones humanas

Las relaciones humanas constituyen un componente clave del clima institucional, por cuanto son en su totalidad vínculos o nexos de carácter social con múltiples contenidos afectivos, comunicacionales, culturales, jerárquicos, etc. El conjunto de todas estas relaciones van modelando una especie de ambiente institucional en el que, dependiendo de los casos, imperará calidez y afecto, indiferencia y artificialidad, unidad y cohesión, divergencias y conflictos.

Ningún ser humano normal puede prescindir de la influencia de estos aspectos ni dejar de detectarlos. Y es justamente en base a ellos que se consolida gradualmente determinados niveles de madurez de las inteligencias interpersonal, intrapersonal y emocional. El grado en que individuos, grupos e instituciones controlen y promuevan estos factores constituirá un ambiente o clima institucional motivador o desmotivador.

2.2.2.6. Clima institucional y sistema educativo

El clima institucional respecto al sistema educativo es como la argamasa que asocia todos sus elementos o estructuras y el trasfondo permanente de naturaleza espiritual-emocional que acompaña todos sus desenvolvimientos. Pocos ambientes son tan altamente emisores de símbolos, códigos, mensajes afectivos e idearios sociales como el sistema educativo dado sus altos niveles de comunicabilidad y el propósito definidamente formativo que preside sus diversos procesos.

De allí que cada institución educativa tenga su “sello” o impronta institucional que motoriza y direcciona todas sus acciones educativas y que imprime su huella como una marca de fábrica en sus egresados, al punto que muchas de ellas inscribe tal clima institucional como

una frase en sus emblemas o escudos: educar al hombre en todo cuanto tiene de hombre, ser la luz en la oscuridad, quiero cultivar al hombre y al campo y muchas otras son lemas que caracterizan a diversas universidades de Lima Metropolitana, intentando imprimir una determinada orientación a su clima institucional. Lo mismo sucede en otras instituciones de diverso carácter o nivel lográndolo con mayor o menor éxito, pero sin abandonar nunca tal intencionalidad, al ser inevitable dado su carácter de instituciones formadoras de conciencia y personalidad

2.2.2.7. Relaciones interpersonales: procesos básicos

Las relaciones interpersonales resultan ser una de las sub-variables más importantes en este trabajo, de manera tal que es necesario abordarlo con amplitud. Primeramente, veamos algunos conceptos vertidos por los diferentes autores:

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad(**Rodríguez, 2006**).

Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie (**Omar, 2006**).

Es la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida para que cada día sea lo mejor posible (**Troncoso, 2006**).

En cuanto a los procesos fundamentales de las relaciones interpersonales Trinidad (2006), sostiene que son cinco:

a). Percepción: proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

b). Pensamientos: el pensamiento es aquello que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

c). Sentimientos: dimensión afectiva que es más duradera pero menos intensa que la emoción y que constituye el dinamizador afectivo muy relacionado a los valores, que guían nuestros actos y proyectos de vida, así como nuestras relaciones con los demás.

d). Intencionalidad y objetivos: por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos.

Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta.

Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso. Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

e). Acción: es un hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

2.2.2.8. Relaciones interpersonales: características

Trinidad (2006) señala que las características de una relación interpersonal son:

Compasión: las relaciones compasivas se vinculan con la capacidad humana de sentir-con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.

Comprensión y sabiduría: es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Eficiencia y deficiencia: de la misma manera, se señala que cuando hay una relación interpersonal deficiente, existe frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa, deserción o despido del empleo. Por otra parte, cuando hay una relación interpersonal eficiente, se produce satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad.

2.2.2.9. Problemática del derecho de huelga

Capella (2006), en una opinión muy particular y discutible, también manifiesta con respecto al derecho de huelga, que los privilegios que las leyes estatales otorgan a los sindicatos empeoran el problema. Sostiene que negociar con los sindicatos para obtener paz social es equivalente a aceptar las exigencias de los violentos para evitar su agresión. Un piquete es un grupo de personas que impide de forma violenta el trabajo a aquellos trabajadores que se niegan a participar en una huelga. Al incumplir de forma flagrante un compromiso previo, el huelguista demuestra que es una persona indigna, según este autor.

El derecho de huelga no es ético, continúa. La huelga es ilegítima porque es un incumplimiento de contrato: el trabajador se niega a cumplir su deber de trabajar para presionar coactivamente al empresario y obtener alguna mejora en las condiciones laborales. Que las constituciones o las declaraciones de derechos humanos incluyan el derecho de huelga no significa que sea un auténtico derecho legítimo, sino que estas leyes fundamentales son nocivas por ser contrarias a la ética adecuada a la sociedad humana. Las leyes estatales que permiten y regulan las huelgas provocan graves problemas que son el resultado de sustituir la libertad, la creatividad y la diversidad contractual por legislaciones coactivas uniformes.

Como vemos, esta disparidad tan conservadora de criterio en un especialista respecto del pensamiento social y sindical avanzado, evidencia un elemento de la problemática existente. No olvidemos que gran parte de los derechos laborales del policía peruano, han sido conquistados mediante el ejercicio legítimo de la huelga.

2.2.2.10. Estrategias de resolución de conflictos

Valdez (1998) propone las siguientes recomendaciones para el manejo adecuado de los conflictos:

- Es necesario enfrentar los conflictos.
- Evitar convertir los conflictos reales en personales.
- Esforzarse siempre en incrementar las relaciones interpersonales positivas, la lucha por el bienestar personal de los demás y por vencer las dificultades que se presenten.
- Canalizar adecuadamente la agresividad, evitando tanto la represión de ella como su exhibición exagerada.
- Fomentar una actitud de equilibrio donde las partes perciban una ganancia.
- Ser tolerante y a la vez asertivo, tratando los problemas con firmeza, seguridad y solidez.

Davis y Newstrom (1999) proponen estrategias de resolución como sigue:

- Evitación: es un distanciamiento físico o mental del conflicto: esta estrategia refleja escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y suele desembocar en una situación de perder- perder.
- Suavizar: es la adaptación a los intereses de la otra parte. Esta estrategia hace énfasis en los intereses de los demás, a menudo en detrimento propio, lo que deriva en un resultado de perder-ganar.
- Forzamiento: es el uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Esta

estrategia se apoya en la agresividad y el predominio para la consecución de metas personales a expensas del interés en la otra parte. El resultado probable es una situación de ganar –perder.

➤ **Confrontación:** es el enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria. También conocida como resolución del problema o integración; esta táctica busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes, lo que deriva en un resultado ganar- ganar. Cualquiera de estas estrategias puede ser eficaz para el propósito buscado de beneficio o perjuicio.

Robbins (1999) contempla cinco intenciones del manejo del conflicto: competencia, colaboración, evasión, complacencia y compromiso.

- La competencia se refiere a que la persona busca satisfacer sus propios intereses a pesar del impacto en las demás partes en conflicto.

- La colaboración es una situación donde cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes.

- Evasión es el deseo de retirarse de o suprimir un conflicto.

- Complacencia es la voluntad de una parte en conflicto de colocar los intereses del oponente por encima de los suyos.

- Compromiso es una situación en la cual cada parte en conflicto está dispuesto a renunciar a algo.

La negociación como estrategia de resolución de conflicto merece un análisis. Para Davis y Newstrom la negociación es la búsqueda de un punto medio o disposición de

renunciar a algo a cambio de otra cosa. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés en uno mismo y los demás, sin resultado.

Robbins (1999) la define como un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio. A su vez, señala que hay dos enfoques generales de negociación: la distributiva y la integrativa.

La negociación distributiva se refiere a la búsqueda de dividir una cantidad fija de recursos con tal de tener una situación de ganar-perder; o sea, tiene la característica distintiva de operar bajo condiciones de suma cero. En otras palabras, "cualquier ganancia que obtenga a costa de usted, es buena".

Por otro lado, la negociación integrativa se refiere a la búsqueda de uno o más arreglos que puedan crear una solución ganar-ganar. Un ejemplo claro de este tipo de negociación es el de ventas-crédito, donde se puede obtener algún bien a cambio de pagar un sobreprecio.

2.2.2.11. Clima institucional en la policía nacional del Perú.

Como institución, la PNP contiene aspectos expresos y reconocidos de manera oficial. Así como proyectos institucionales implícitos, no escritos que para el observador externo se encuentran ocultos. lo cual genera discursos y prácticas separadas que se traducen en brechas entre la ley escrita y el desempeño de la función policial. A partir de nuestro estudio hemos encontrado. Entre otros aspectos, que la policía es una organización altamente jerarquizada, militarizada y centralizada. Cuya forma de funcionamiento dificulta la fluidez de las relaciones sociales a su interior. Así como también entre la policía y el público al cual atiende.

Las culturas organizacionales como la PNP *se* hallan ancladas en marcos institucionales que conllevan clasificaciones y categorías que delimitan el mundo y trazan fronteras entre roles, funciones y jerarquías. A su vez, todo ello se halla teñido de conflictos y una distribución heterogénea del capital simbólico. En lo que sigue nos vamos a limitar a examinar algunos aspectos que hemos identificado en la cultura organizacional de la PNP. Ellos tienen que ver con su orientación hacia las Fuerzas Armadas como modelo ideal, y las relaciones de género.

2.2.2.12. Perspectivas del clima institucional.

La perspectiva del clima institucional, depende en gran medida cómo se desarrolle la toma de decisiones, puesto que es la acción mediante la cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos, en diferentes niveles; en este caso, en instituciones policiales; también se pueden emplear en términos personales, laborales, empresariales, etc. Es un hecho que la toma de decisiones implica o deviene en un determinado efecto en el clima institucional. Esto quiere decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

El hombre administrativo en el campo educativo posee un criterio de satisfacción - desarrolla acciones que le satisfacen o que sean lo suficientemente buenas respecto a los objetivos buscados. Reconoce, además, que él percibe un modelo drásticamente simplificado

de su mundo real. Cree que el mundo real se encuentra casi vacío, que la mayoría de los hechos de éste no tienen gran importancia para la situación.

Dados estos supuestos acerca del hombre administrativo, Cyert y March elaboran una teoría de toma de decisiones, cuyo fin es explicar la forma cómo se toman las decisiones en una organización, utilizando la conducta del hombre administrativo.

La teoría de Cyert y March se basa en los siguientes supuestos:

Los objetivos generales son, frecuentemente, muy amplios y no tienen efectos operacionales.

La organización es una coalición de individuos y grupos. Los objetivos operacionales tienen su origen dentro de estas coaliciones. Las organizaciones tienden a dividirse en grupos (normalmente siguiendo la división funcional del trabajo). Estos grupos poseen un cierto grado de poder y además persiguen ciertos objetivos que ellos tienden a optimizar. Los objetivos finales del sistema serán la resultante de una transacción entre los objetivos de los grupos con mayor poder.

Los miembros de la coalición exigen de la organización no sólo los pagos monetarios, sino también el logro de otras satisfacciones no materiales, tales como poder, status. Etc.

Existen muchos objetivos operacionales, los que se encuentran más identificados con unos miembros que con otros.

El criterio de selección de la alternativa es que satisfaga todas las demandas de la coalición, sin que sea necesario, sin embargo, que los objetivos sean consistentes.

El nivel de aspiraciones de los miembros conduce a tomar decisiones que son aceptable y no necesariamente óptimas.

La información que recibe la organización, tanto la generada dentro de ella como la proveniente del medio, es incompleta.

La organización tiende a evitar la incertidumbre de manera que si la decisión permite el logro de los objetivos, ella tenderá a repetir esta conducta en el futuro.

La organización lleva implícito un proceso de aprendizaje, derivado de la acumulación de experiencias.

En correspondencia a esto, se puede describir lo siguiente:

La cuasi resolución del conflicto.

La organización se ve enfrentada a fines y objetivos que son independientes y que, básicamente, son funciones del nivel de aspiración de los participantes. Como estos objetivos son múltiples y pueden entrar en conflicto unos con otros, la organización busca solucionar el problema mediante la cuasi resolución del conflicto. Los mecanismos principales que utiliza son:

La racionalidad local que tiende a descomponer el problema en diferentes subproblemas que asigna a subunidades dentro de la organización. Delimita así, los problemas de los objetivos. Podemos observar cómo una empresa divide su problema general en su diferentes departamentos.

La consideración secuencial de estos objetivos, es decir, resolver primero uno y, luego introducirse en el siguiente:

La aplicación de reglas de decisiones basadas en niveles aceptables. La aceptabilidad dependerá de los objetivos pasados (aprendizaje); la forma cómo ellos fueron alcanzados (experiencia) y la conducta de organizaciones similares comparables (competencia), frente a problemas similares.

La incertidumbre.

La organización al actuar frente a un medio en gran parte desconocido por ser demasiado complejo, se ve enfrentada a la incertidumbre en todas las decisiones que tome. Para evitar la incertidumbre en todas las decisiones que tome. Para evitar la incertidumbre emplea dos mecanismos principales: 1) la corriente de retroalimentación de su actuación, es decir, la reacción del medio, en el corto plazo, que es conocida por las informaciones de éste, y 2) la posibilidad de poder prever las reacciones futuras del medio y llegar a un acuerdo con éste, estableciendo reglas del juego y logrando así una estabilidad.

La investigación Problemística.

Cuando surge el problema, la organización inicia la búsqueda de la solución, es decir, una alternativa que satisfaga a las partes en disputa, o bien, una modificación de los objetivos, eliminando así el problema. La investigación problemística se caracteriza porque es motivada, es decir, es dirigida hacia un problema y es continuada hasta la solución satisfactoria de éste. La investigación es también sencilla, puesto que se basa principalmente en dos reglas: 1) investigar en la proximidad del problema; 2) investigar en la proximidad de la alternativa que

se está considerando. Finalmente, la investigación posee un sesgo que está determinado por 3 subsesgos: 1) el debido a la formación y experiencia de las distintas partes de la organización que participan en la investigación; 2) el resultante de las aspiraciones enfrentadas con las expectativas, y finalmente, 3) el resultante de las comunicaciones, que es un reflejo de los conflictos pendientes aún en la organización.

La adaptación.

Cyert y March se concentran en el aprendizaje o adaptación de tres elementos básicos del proceso de las decisiones: 1) adaptación de los objetivos, 2) adaptación de las reglas de atención, es decir, hacia dónde mirar y en qué apoyarse, dado lo extenso del medio, y 3) adaptación de las reglas que dirigen la investigación.

Existe toda una taxonomía de la toma de decisiones, considerando múltiples criterios, tales como la rapidez, la importancia, el nivel de complejidad, las circunstancias o contexto, etc. Por lo mismo, se hablan de tomas de decisiones directas e indirectas, esenciales e inesenciales, unívocas o multívocas, unitarias o plurales, mediatas e inmediatas, actuales o diferidas, racionales y mecánicas, individuales y colectivas, taxativas y difusas, intencionales y aleatorias, etc.

Existen diversas fases en la toma de decisiones, considerándose generalmente las siguientes: identificación del problema, estudio del contexto, alternativas de solución, estudio comparativo de cada una de las alternativas, selección de la mejor alternativa y toma de decisión propiamente dicha.

2.3 Definiciones de términos básicos

Capacidades

La formación por competencias aparece estrechamente vinculada con la innovación en tecnologías blandas trabajadores y está causando una verdadera revolución en la forma de mirar la educación pese, a que ya Larousse, la define como "el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que persiguen y decidir sobre lo que concierne al trabajo supone conocimiento razonado ya que no hay comportamiento ni conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar la competencia".

Desempeño

Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada, en la cual se combinan y evalúan los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzarlos.

Directivo

Miembro de una institución que tiene la mayor jerarquía y administra los recursos, tanto humanos como materiales.

Función

Se denomina función a la relación entre dos magnitudes de forma que a cada elemento del conjunto inicial le corresponde un único elemento del conjunto final.

El término "función", de origen latino, posee varias acepciones; una de ellas puede entenderse como sinónimo de utilidad. Por ejemplo: "la función de mi perro es la de cuidar la casa de quienes nos quieran robar". Es decir, es "para lo que sirve" una determinada cosa o persona.

Estrategias

En realidad una estrategia resulta de combinar dos o más de las categorías didácticas citadas antes para desarrollar una clase, sin embargo en forma específica podemos decir que

es un conjunto o secuencia de pasos o procesos que sirven para desarrollar las diferentes actividades significativas y producir aprendizajes mucho más interesantes.

Motivación

Son las causas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Organización

El término "organización" es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar); por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice.

Planificación

Hacer plan o proyecto de una acción, plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Capítulo III:

Hipótesis y variables

3.1. Nivel de la investigación.

El nivel de investigación es el explicativo. Según el mismo Sierra (2003) “las investigaciones explicativas buscan especificar las propiedades importantes de los hechos y fenómenos que son sometidos a una experimentación de laboratorio o de campo”.

3.2. Tipo de investigación.

Dadas las características del proyecto de investigación, el tipo será correlacional. Bernal (2006) afirma que las investigaciones correlacionales pretenden “examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales” (p.113).

3.3. Hipótesis.

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. Existe relación significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

2. Existe relación significativa entre la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

3.4. Sistemas de variables y operacionalización.

Sobre la clasificación de las variables, Bernal (2006, p. 140) sustenta “en las hipótesis causales, es decir, aquellas que plantean relación entre efectos y causas, se identifican tres tipos de variables: *independientes*, *dependientes* e *intervinientes*. Estos mismos tipos de variables pueden estar presentes en las hipótesis correlacionales cuando se explica la correlación”. Otra clasificación la presentan Ángel et al. (2011, p. 9): “variables cualitativas o categóricas, variables cuantitativas o numéricas”. Las variables cuantitativas, según Ángel et al. (2011, p. 9), pueden ser: “variable cuantitativa discreta y variable cuantitativa continua”. Las variables cuantitativas discretas pueden tomar un número contable de valores distintos; en cambio, las variables cuantitativas continuas, un número infinito de valores. La variable gestión administrativa es una variable cuantitativa discreta y la variable clima organizacional es una variable cuantitativa discreta. Esta investigación al presentar hipótesis correlacionales considera una variable 1 y una variable 2, así como algunas variables intervinientes, que presentamos en la siguiente forma:

3.4.1 Variable I.

Gestión administrativa

Definición conceptual.

La gestión administrativa se refiere a la calidad del servicio administrativo y a la conducción de la institución para que se ofrezca un servicio eficiente y eficaz con calidad.

3.4.2 Variable II.

Clima organizacional

Definición conceptual.

El clima organizacional se refiere al ambiente afectivo que se logra en una institución o lugar donde las personas comparten relaciones laborales.

Variables intervinientes

Edad : 18 - 40 años

Sexo : M y F

Nivel socioeconómico : Bajo, medio

Operacionalización de variables**Operacionalización de la variable I****Definición operacional.**

Por cuestiones de trabajo, operacionalmente, las identificamos como calidad del servicio administrativo y conducción institucional; en sus índices (escalas): Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Tabla 1*Dimensiones, indicadores, ítems e índices de la variable 1*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices
Calidad del servicio administrativo	Se realiza análisis de información institucional.	El número de ítems de cada dimensión está distribuido de la siguiente manera:	Las respuestas de los ítems serán tabuladas en la siguiente escala de LÍkert:
	Se establece un cronograma de acción para todo el año.		
	Se establecen estrategias para solucionar los problemas hallados en el diagnóstico.		
Conducción institucional	Se formulan objetivos estratégicos en forma conjunta.	La primera dimensión tiene 10 ítems	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Se publica el listado de las comisiones de trabajo en un lugar visible.	La segunda dimensión tiene 10 ítems	
	Se promueven reuniones semanales o quincenales con las comisiones de trabajo de la institución.	Entonces, el total de ítems para esta variable es de 20 ítems	De esta manera se trabajó con escalas de frecuencia de acuerdo a la variable y sus dimensiones
	Se establece una comunicación escrita constante.		
	Se premia y reconoce la participación de los subordinados más destacados.		

Operacionalización de la variable II

Definición operacional.

Por cuestiones de trabajo, operacionalmente, las identificamos como relaciones interpersonales y condiciones de trabajo; en sus índices (escalas): Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Tabla 2

Dimensiones, indicadores, ítems e índices de la variable 2

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices
Relaciones interpersonales	El personal tiene buenas relaciones entre ellos. El personal trabaja en equipo. Se mantienen relaciones interpersonales adecuadas entre el director y los docentes.	El número de ítems de cada dimensión está distribuido de la siguiente manera: La primera dimensión tiene 10 ítems	Las respuestas de los ítems serán tabuladas en la siguiente escala de Lickert: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Condiciones de trabajo	El personal tiene suministro de recursos y materiales para desempeñar bien su trabajo. El personal se encuentra satisfecho con la jornada laboral y horario asignados El personal encuentra lugares para el descanso durante su labor en la institución.	La segunda dimensión tiene 10 ítems Entonces, el total de ítems para esta variable es de 20 ítems	De esta manera se trabajó con escalas de frecuencia de acuerdo a la variable y sus dimensiones

Capítulo IV

Metodología

4.1. Métodos de investigación.

El método que se empleará en el proceso de investigación será el cuantitativo porque “supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (Bernal, 2006, p. 57).

Otro método que se empleará en el proceso de investigación será el descriptivo. El método descriptivo, según Sánchez y Reyes (2009, p. 50), consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y las variables que los caracterizan de manera tal y como se dan en el presente.

4.2. Técnicas de recolección de datos.

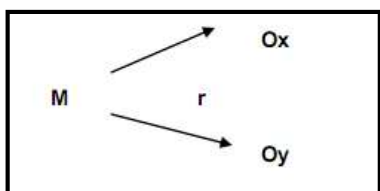
Se utilizará la encuesta, cuyo instrumento, el cuestionario, está compuesto por una relación de preguntas escritas para que los miembros de las unidades muestrales lean y contesten por escrito. Sobre esta técnica Bernal (2006) nos dice que “es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas” (p. 177).

4.3. Diseño de investigación.

Según Sánchez y Reyes (2009, p. 84) esta investigación es correspondiente al diseño correlacional. Un diseño correlacional es la relación concomitante entre dos o más variables

pareadas, esto es entre dos o más series de datos. Dentro de este marco nuestra investigación es de diseño correlacional, porque relacionaremos dos variables.

El diagrama representativo que hemos adaptado es el siguiente:



Donde:

M : muestra de la investigación

Oy : observación de la variable gestión administrativa

Ox : observación de la variable clima organizacional

r : relación entre las dos variables

4.4. Población y muestra.

Población

En la Dirección de Investigación Criminal que tiene sus oficinas en Cercado de Lima, hay 85 efectivos policiales.

Tabla 3

Distribución de la población

Sección	Población	
	Masculina	Femenina
Directivos	4	0
Subordinados	65	16
TOTAL	69	16

Muestra

El **criterio de inclusión** fue que sean efectivos de la misma división y que no hayan sido dados de baja. Mientras que el **criterio de exclusión** fue que no se consideraron a los efectivos que no hayan sido destacados a otras divisiones y no se mostraban cooperativos con la ejecución de la presente investigación.

Del total de 85 efectivos, se determina la muestra, aplicando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) (N)}{E^2 (N-1) + (p) (q) (z)^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza con distribución normal

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

N = tamaño de la población

E = error muestral o error permitido

Ahora se tomará en cuenta que el nivel de confianza es del 95 %, con 0.05 de error muestral y la probabilidad será 0.5, es decir, 50%. Así tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (85)}{(0.05)^2 (85-1) + (0.5) (0.5) (1.96)^2}$$

Aplicando la fórmula anterior de muestreo, y considerando un margen de error de 5 %, resulta un **tamaño de muestra** de 70 alumnos, a los que se aplica el muestreo estratificado

proporcional y de la afijación proporcional de los elementos del estrato, aplicando la fórmula estadística que corresponde a Bernal (2006):

$$n_i = \frac{n}{N} \times N_i$$

Donde:

n_i = tamaño de la muestra por estrato

n = tamaño de la muestra

N_i = tamaño de la población del estrato

N = tamaño de la población

Tabla 4

Muestreo

Sección	Población	Muestra
Directivos	4	3
Subordinados	81	67
TOTAL	85	70

4.5. Selección y diseño de los instrumentos.

El criterio para escoger y elaborar el instrumento tuvo en cuenta la naturaleza de la investigación y el tipo de datos que se pretende recolectar. Además, no se pretende trabajar con notas para un test o prueba, sino obtener datos sobre la percepción de las variables de estudio, por ello se optó por elaborar un cuestionario que emplee la escala de LÍkert como criterio de medición. Los cuestionarios están destinados a recoger información sobre las opiniones y actitudes de las personas y también sobre lo que han logrado como producto del proceso educativo. Según Hernández et al. (2010), el cuestionario: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217).

4.6. Tratamiento estadístico.

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

Estadística inferencial

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

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

Pasos para realizar las pruebas de hipótesis

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

Como resultado de la prueba de hipótesis, las frecuencias (el número o porcentaje de casos) se organizan en casillas que contienen información sobre la relación de las variables. Así, se partirá de un valor supuesto (hipotético) en parámetro poblacional para recolectar una

muestra aleatoria. Luego, se compara la estadística muestral, así como la media, con el parámetro hipotético, se compara con una supuesta media poblacional. Después se acepta o se rechaza el valor hipotético, según proceda. En este proceso se emplearán los siguientes pasos:

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

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

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

Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. Debe tomarse una decisión de usar el nivel **0.05** (nivel del 5%), el nivel de 0.01, el 0.10 o cualquier otro nivel entre 0 y 1. Generalmente, se selecciona el nivel **0.05** para proyectos de investigación en educación; el de **0.01** para aseguramiento de la calidad, para trabajos en medicina; 0.10 para encuestas políticas. La prueba se hará a un nivel de confianza del 95 % y a un nivel de significancia de 0.05.

Paso 3. Calcular el valor estadístico de la prueba

Se utilizará el coeficiente de correlación r de Pearson para contrastar la hipótesis de correlación, la cual será analizada e interpretada:

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

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

Paso 4.

Formular la regla de decisión

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

Paso 5.

Tomar una decisión

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

Capítulo V

Resultados

5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

5.1.1. Validez

Hernández et al. (2010, p. 201), con respecto a la validez, sostienen que: “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En otras palabras, como sustenta Bernal (2006, p. 214) “un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado”.

Según Muñiz (2003, p. 151) las formas de validación que “se han ido siguiendo en el proceso de validación de los tests, y que suelen agruparse dentro de tres grandes bloques: validez de contenido, validez predictiva y validez de constructo”.

La presente investigación optó por la validez de contenido para la validación de los instrumentos. La validación de contenido se llevará a cabo por medio de la consulta a expertos. Al respecto, Hernández et al. (2010, p. 204) menciona:

Otro tipo de validez que algunos autores consideran es la validez de expertos o *face validity*, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”. Se encuentra vinculada a la validez de contenido y, de hecho, se consideró por muchos años como parte de ésta.

Para ello, se proporcionaron los instrumentos y fichas de evaluación de instrumentos a expertos en la variable de estudio. Estas fichas sirven para evaluar la validez, calidad y

aplicabilidad de los instrumentos, por parte de un especialista o experto en el área de la investigación. Los resultados son los siguientes:

Tabla 5

Nivel de validez, según el juicio de expertos

Expertos	Autoeficacia		Resolución en el manejo de conflictos	
	Puntaje	%	Puntaje	%
1.Dra. María Isabel de la Cruz Orozco	855	85.5	800	80.0
2. Dra. Rafaela Huerta Camones.	900	90.0	850	85.0
3. Dr. Israel Ramos Estacio	910	91.5	780	78.0
Promedio de valoración	888.33	88.3	810	81.0

Estos resultados se relacionaron al siguiente cuadro de valoración de coeficientes de validez instrumental canónico registrado en Briones (2002) y que se emplea usualmente en la UNE:

Tabla 6

Valores de los niveles de validez

Coeficientes	Nivel de Validez
81 -100	Excelente
61 – 80	Muy bueno
41 – 60	Bueno
21 - 40	Regular
00 - 20	Deficiente

De la relación antedicha, hallamos que, dado el juicio de los expertos, alcanzó un promedio cuantitativo de 88.3 % para el Cuestionario de la Gestión Administrativa, y para el Cuestionario de Clima Institucional alcanza un promedio de 81.0%. En ambos casos están en el rango de Muy Bueno.

Confiabilidad de los instrumentos

Se empleará el coeficiente *alfa* (α) para indicar la consistencia interna del instrumento. Acerca de este coeficiente Muñiz (2003, p. 54) afirma que “ α es función directa de las covarianzas entre los ítems, indicando, por tanto, la consistencia interna del test”. Así, se empleará la fórmula del alfa de Cronbach porque la variable está medida en la escala de Líkert (politómica):

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

5.2. Presentación y análisis de los resultados.

5.2.1. De La Hipótesis General.

Hipótesis general

HG1: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

HG2: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

Resultados del Cuestionario de Gestión Administrativa (las dos dimensiones: 20 ítems; puntaje máximo por ítem, 5; mínimo, 1.).

$$R = X \text{ máx.} - X \text{ mín.} = 100 - 20 = 80$$

$$C = \frac{R}{K} = \frac{80}{5} = 16 \quad \Rightarrow \quad \begin{array}{ll} 20 + 16 = 36 & 20 - 36: \text{ Nivel muy bajo.} \\ 36 + 16 = 52 & 36 - 52: \text{ Nivel bajo.} \\ 52 + 16 = 68 & 52 - 68: \text{ Nivel medio.} \\ 68 + 16 = 84 & 68 - 84: \text{ Nivel alto.} \\ 84 + 16 = 100 & 84 - 100: \text{ Nivel muy alto.} \end{array}$$

Donde:

R = rango recorrido

X máx. = puntaje total máximo

X mín. = puntaje total mínimo

C = amplitud de intervalo de clase

K = número de intervalos de clase

Tabla 7

Niveles de Gestión administrativa

Rango	Frecuencia	% Válido
Alto	16	22.86
Medio	26	37.14
Bajo	13	18.57
Totales	70	100.0

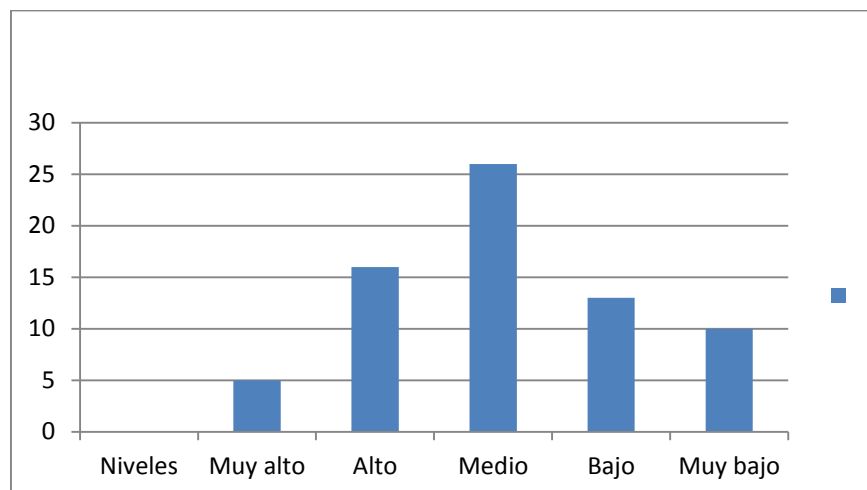


Figura 1. Niveles de Gestión administrativa

Interpretación: se observa una distribución acampanada o gaussiana, es decir, el nivel medio o moderado es el predominante con 37.14 y los extremos tienen niveles bastante homogéneos, no existiendo un sesgo hacia ninguno de los niveles. Observamos que los niveles bajos suman algo más que los niveles altos, así los niveles inferiores suman alrededor de 33%, mientras que los niveles altos ascienden a 29%.

Este resultado genera la conclusión descriptiva que a nivel general, la calidad de la gestión administrativa es de nivel regular, medio o moderado. Esto puede interpretarse como que existe una performance con sólidos argumentos positivos, es decir, que son notorios y evidentes, pero también da a entender que faltan espacios por consolidar o mejorar aspectos de la gestión administrativa en nuestra muestra de estudio.

Resultados del Cuestionario del Clima Organizacional (en las dos dimensiones: 20 ítems; puntaje máximo por ítem, 5; mínimo, 1).

$$R = X \text{ máx.} - X \text{ mín.} = 100 - 20 = 80$$

$$C = \frac{R}{K} = \frac{80}{5} = 16$$

$$\Rightarrow 20 + 16 = 36 \quad 20 - 36: \text{ Nivel muy bajo.}$$

$$36 + 16 = 52 \quad 36 - 52: \text{ Nivel bajo.}$$

$$52 + 16 = 68 \quad 52 - 68: \text{ Nivel medio.}$$

$$68 + 16 = 84 \quad 68 - 84: \text{ Nivel alto.}$$

$$84 + 16 = 100 \quad 84 - 100: \text{ Nivel muy alto.}$$

Donde:

R = rango recorrido

X máx. = puntaje total máximo

X mín. = puntaje total mínimo

C = amplitud de intervalo de clase

K = número de intervalos de clase

Tabla 8

Niveles del Clima Organizacional

Niveles	Frecuencia	%
Muy alto	7	10.00
Alto	13	18.57
Medio	22	31.43
Bajo	16	22.86
Muy bajo	12	17.14
Totales	70	100.0

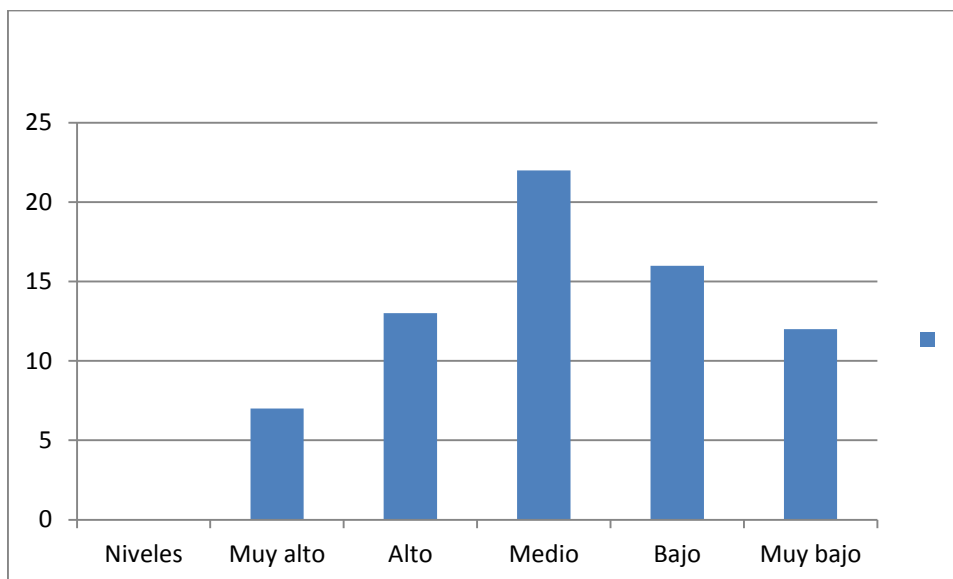


Figura 2. Niveles del Clima Organizacional

Interpretación:

se observa una distribución semiacampanada o semigaussiana, es decir, el nivel medio o moderado es el predominante con 31.43% y los extremos tienen niveles algo heterogéneos, existiendo un sesgo ligero hacia los niveles bajos. Observamos que los niveles bajos suman algo más que los niveles altos, así los niveles inferiores suman alrededor de 40%, mientras que los niveles altos ascienden a 28%. Este resultado genera la conclusión descriptiva que a nivel general, la calidad del Clima Organizacional es de nivel regular, medio o moderado, pero que tiene aspectos marcadamente deficientes que se evidencian en la frecuencia de los niveles bajos. Esto puede interpretarse como que existe algunos aspectos ya consolidados en cuanto al Clima Organizacional, pero que no son la mayoría y aunque no está tan alejada la optimización de la mayoría de ítems, es necesario apuntalar a consumir mejoras notorias en el Clima Organizacional, tanto en relaciones interpersonales, como en condiciones de trabajo.

Tabla 9

Datos básicos para correlación de Pearson según niveles de Gestión Administrativa y Clima Organizacional

Terciles de correlación	X	Y	XY	X²	Y²
Muy alto	5	7	35	25	49
Alto	16	13	208	256	169
Medio	26	22	572	676	484
Bajo	13	16	208	169	256
Muy bajo	10	12	120	100	144
Totales	70	70	1143	1226	1102

- Aplicación de la fórmula:

$$r = \frac{n \sum x y - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

- Resultado y toma de decisión.

$$r = 0.9408$$

Los valores de este coeficiente se interpretaron según las especificaciones siguientes:

Tabla 10.

Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación r de Pearson

Valor del coeficiente	Magnitud de correlación
± 1	Correlación total
Más de ± 0.80	Correlación muy alta
Entre ± 0.60 y ± 0.79	Correlación alta
Entre ± 0.40 y ± 0.59	Correlación moderada
Entre ± 0.20 y ± 0.39	Correlación baja
Entre ± 0.003 y ± 0.19	Correlación muy baja
Entre 0.000 y ± 0.0029	Correlación nula

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

Se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, a 95% de significatividad, 0.05 de probabilidad de error y 2 grados de libertad.

Interpretación del resultado.

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

5.2.2. De las hipótesis específicas.

5.2.2.1. Hipótesis específica N° 1.

HE1₁: Existe relación significativa entre la **calidad del servicio administrativo** y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

-Resultados del Cuestionario de Gestión Administrativa (sólo se considera la dimensión: Calidad del Servicio Administrativo: 10 ítems; puntaje máximo por ítem, 5; mínimo, 1.).

$$R = X \text{ máx.} - X \text{ mín.} = 50 - 10 = 40$$

$$C = \frac{R}{K} = \frac{40}{5} = 8$$

$10 \rightarrow 18$ $10 - 18$: Nivel muy bajo.
 $18 + 8 = 26$ $18 - 26$: Nivel bajo.
 $26 + 8 = 34$ $26 - 34$: Nivel medio.
 $34 + 8 = 42$ $34 - 42$: Nivel alto.
 $42 + 8 = 50$ $42 - 50$: Nivel muy alto.

Donde:

R = rango recorrido

X máx. = puntaje total máximo

X mín. = puntaje total mínimo

C = amplitud de intervalo de clase

K = número de intervalos de clase

Tabla 11.

Niveles de Calidad del Servicio Administrativo (10 ítems)

Niveles	Frecuencia	%
Muy alto	7	10.00
Alto	19	27.14
Medio	24	34.29
Bajo	11	15.71
Muy bajo	9	12.86
Totales	70	100.00

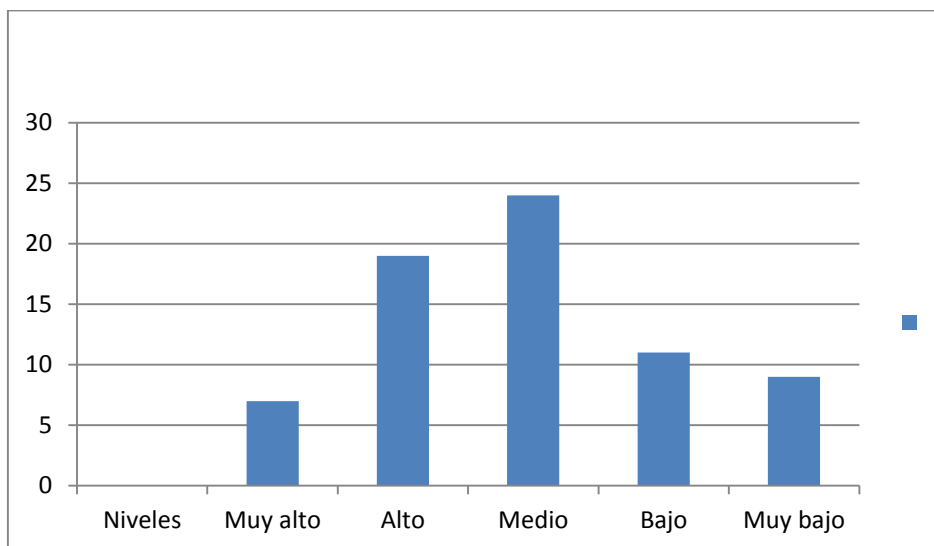


Figura 3. Niveles de Calidad del Servicio Administrativo (10 ítems)

-Interpretación: se observa una distribución semiacampañada o semigaussiana, es decir, el nivel medio o moderado es el predominante con 34.29% y los extremos tienen niveles algo heterogéneos, existiendo un sesgo ligero hacia los niveles altos. Observamos que los niveles altos suman algo más que los niveles bajos, así, estos niveles suman alrededor de 37%, mientras que los niveles bajos ascienden a 28%. Este resultado genera la conclusión descriptiva que a nivel general, la Calidad del Servicio Administrativo es de nivel regular, medio o moderado, pero que tiene aspectos marcadamente positivos que se evidencian en la frecuencia de los niveles altos. Esto puede interpretarse como que existe algunos aspectos ya consolidados en cuanto al servicio administrativo propiamente dicho como por ejemplo en los planes de innovación para la eficacia y la eficiencia, así como en el aporte de ideas para el diseño e implementación de propuesta de trabajo institucional en el plano administrativo.

-Resultados del Cuestionario del Clima Organizacional (en las dos dimensiones: 20 ítems; puntaje máximo por ítem, 5; mínimo, 1).

$$R = X \text{ máx.} - X \text{ mín.} = 100 - 20 = 80$$

$$C = R = \frac{80}{5} = 16$$

$$\begin{aligned} \Rightarrow 20 + 16 &= 36 \\ 36 + 16 &= 52 \\ 52 + 16 &= 68 \\ 68 + 16 &= 84 \end{aligned}$$

$$84 + 16 = 100$$

20 – 36: Nivel muy bajo.

36 – 52: Nivel bajo.

52 – 68: Nivel medio.

68 – 84: Nivel alto.

84 – 100: Nivel muy alto

Donde:

R = rango recorrido

X máx. = puntaje total máximo

X mín. = puntaje total mínimo

C = amplitud de intervalo de clase

K = número de intervalos de clase

Tabla 12

Niveles del Clima Organizacional (dos dimensiones: 20 ítems)

Niveles	f	%
Alto	13	18.57
Medio	22	31.43
Bajo	16	22.86
Muy bajo	12	17.14
Totales	70	100.0

Tabla 13:

Datos básicos para correlación de Pearson según niveles de Calidad del Servicio Administrativo y el Clima Organizacional

Terciles de correlación	X	Y	XY	X²	Y²
Alto	19	13	208	256	169
Medio	24	22	572	676	484
Bajo	11	16	208	169	256
Totales	70	70	1143	1226	1102

- Aplicación de la fórmula:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

- Resultado y toma de decisión.

$$r = 0.8035$$

Se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, a 95% de significatividad, 0.05 de probabilidad de error y 2 grados de libertad.

- Interpretación del resultado.

Existe relación significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

4.2.2.2. Hipótesis específica N° 2.

HE21: Existe relación significativa entre la **conducción institucional** y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

HE21: No existe relación significativa entre la **conducción institucional** y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

Resultados del Cuestionario de Gestión Administrativa (sólo se considera la dimensión: Conducción Institucional: 10 ítems; puntaje máximo por ítem, 5; mínimo, 1.).

$$R = X \text{ máx.} - X \text{ mín.} = 50 - 10 = 40$$

$$C = \frac{R}{K} = \frac{40}{5} = 8 \Rightarrow \begin{array}{ll} 10 + 8 = 18 & 10 - 18: \text{ Nivel muy bajo.} \\ 18 + 8 = 26 & 18 - 26: \text{ Nivel bajo.} \\ 26 + 8 = 34 & 26 - 34: \text{ Nivel medio.} \\ 34 + 8 = 42 & 34 - 42: \text{ Nivel alto.} \\ 42 + 8 = 50 & 42 - 50: \text{ Nivel muy alto.} \end{array}$$

Donde:

R = rango recorrido

X máx. = puntaje total máximo

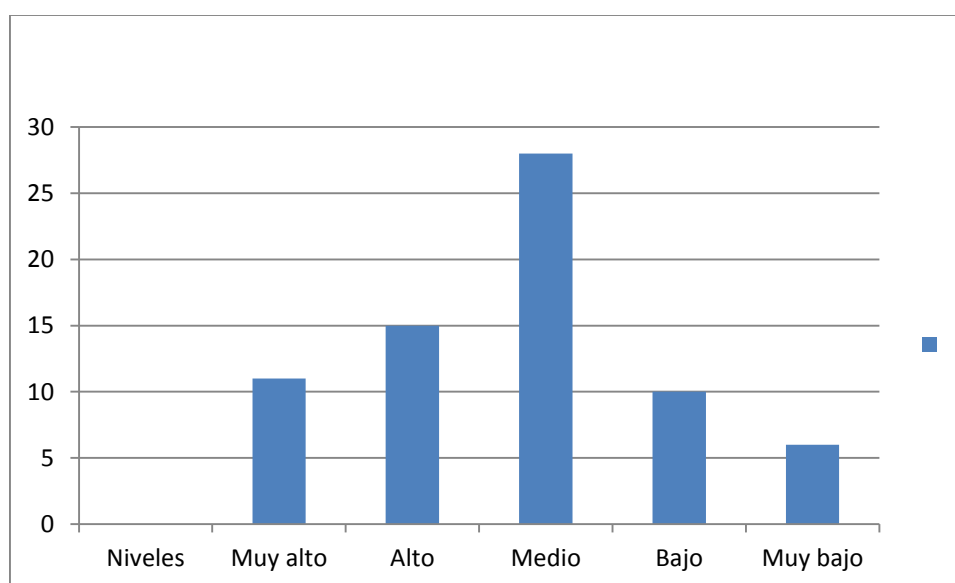
X mín. = puntaje total mínimo

C = amplitud de intervalo de clase

K = número de intervalos de clase

Tabla 14*Niveles de Conducción Institucional (10 ítems)*

Niveles	frecuente	%
Alto	15	21.43
Medio	28	40.00
Bajo	10	14.28
Totales	70	100.00

*Figura 4: Niveles de Conducción Institucional (10 ítems)*

-Interpretación: se observa una distribución semiacampanada o semigaussiana, es decir, el nivel medio o moderado es el predominante con 40.00% y los extremos tienen niveles algo heterogéneos, existiendo un sesgo ligero hacia los niveles altos. Observamos que los niveles altos suman algo más que los niveles altos, así, estos niveles suman alrededor de 36%, mientras que los niveles bajos ascienden a 21%.

Este resultado genera la conclusión descriptiva que a nivel general, la Conducción Institucional es de nivel regular, medio o moderado, pero tiene aspectos marcadamente positivos que se evidencian en la frecuencia de los niveles altos. Esto puede interpretarse como que existe algunos aspectos ya consolidados en cuanto a la conducción institucional como por ejemplo en la publicación del listado de las comisiones de trabajo en lugares visibles; la promoción de reuniones semanales o quincenales y el establecimiento de comunicación escrita constante. Pese a ello, se debe seguir reforzando los aspectos positivos para abarcar todos los ítems y aspectos evaluados para disminuir aún más los niveles bajos.

-Resultados del Cuestionario del Clima Organizacional (en las dos dimensiones: 20 ítems; puntaje máximo por ítem, 5; mínimo, 1).

$$R = X \text{ máx.} - X \text{ mín.} = 100 - 20 = 80$$

$$C = R = \frac{80}{5} = 16 \quad \Rightarrow \quad 20 + 16 = 36 \quad 20 - 36: \text{ Nivel muy bajo.}$$

$$K = 5 \quad 36 + 16 = 52 \quad 36 - 52: \text{ Nivel bajo.}$$

$$52 + 16 = 68 \quad 52 - 68: \text{ Nivel medio.}$$

$$68 + 16 = 84 \quad 68 - 84: \text{ Nivel alto.}$$

$$84 + 16 = 100 \quad 84 - 100: \text{ Nivel muy alto.}$$

Donde:

R = rango recorrido

X máx. = puntaje total máximo

X mín. = puntaje total mínimo

C = amplitud de intervalo de clase

K = número de intervalos de clase

Tabla 15:*Niveles del Clima Organizacional (dos dimensiones: 20 ítems)*

Niveles	frecuencia	%
Alto	13	18.57
Medio	22	31.43
Bajo	16	22.86
Totales	70	100.0

Tabla 16:*Datos básicos para correlación de Pearson según niveles de Conducción Institucional y el Clima Organizacional*

Terciles de correlación	X	Y	XY	X ²	Y ²
Alto	15	13	208	256	169
Medio	28	22	572	676	484
Bajo	10	16	208	169	256
Totales	70	70	1143	1226	1102

- Aplicación de la fórmula:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

- Resultado y toma de decisión.

$$r = 0.7494$$

Se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, a 95% de significatividad, 0.05 de probabilidad de error y 2 grados de libertad.

- Interpretación del resultado.

Existe relación significativa entre la **conducción institucional** y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

5.2.3. Contraste de hipótesis.

-Hipótesis general

HG11: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

HG10: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

-Contraste:

Se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, a 95% de significatividad, 0.05 de probabilidad de error y 2 grados de libertad.

En ese sentido, se concluye que existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

-Hipótesis específica N° 1.

HE11: Existe relación significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

HE10: No existe relación significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

-Contraste:

Se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, a 95% de significatividad, 0.05 de probabilidad de error y 2 grados de libertad. En ese sentido, se concluye que existe relación

significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

-Hipótesis específica N° 2.

HE21: Existe relación significativa entre la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

HE20: No existe relación significativa entre la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

-Contraste:

Se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, a 95% de significatividad, 0.05 de probabilidad de error y 2 grados de libertad. En ese sentido, se concluye que existe relación significativa entre la **conducción institucional** y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

5.3. Discusión de los resultados.

En esta parte realizaremos una comparación sucinta de nuestros resultados de acuerdo al contraste de hipótesis, con otros hallados en investigaciones de temática similar, donde destacaremos las semejanzas o discrepancias que resalten según corresponda. En ese sentido, tenemos que en cuanto a la hipótesis general se concluyó que existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014. Esta conclusión presenta alguna compatibilidad con lo hallado por **Andrade (2001)**, quien concluye que la gestión administrativa incide directamente en cualquier institución donde se labore, como en la muestra donde se estableció mecanismos de diálogo entre los actores laborales. Una muestra de ello es el uso de la lengua quechua en los

procesos de interacción con la comunidad y socialización de la REB, situación que permite mayor inteligibilidad entre los actores. El plan operativo anual es elaborado no sólo por el Director, sino con la participación de todos los actores; aunque todos asumen lo planificado previamente por la autoridad. Sin embargo, la iniciativa y el clima organizacional puede verse fortalecido a partir de iniciativas de la gestión administrativa.

En cuanto a la hipótesis específica N° 1, se concluyó que existe relación significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014. Este servicio presenta cierta compatibilidad con lo hallado por **Velásquez (2009)** quien acota que el servicio administrativo eficiente mostró que la mayoría de los distintos usuarios optimicen sus labores en un corto y mediano plazo. En el conjunto de los mismos, se identificaron aquellos servicios que requieren mayor urgencia, debían ser objeto preferente de la atención vinculada con la toma de decisiones de calidad focalizadas en la gestión administrativa por parte de los directivos de la organización. Asimismo, se determinó que la toma de decisiones esenciales fueran las referidas a la optimización de las causas originales identificadas mediante el diagrama causa/efecto.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica N° 2, tenemos que existe relación significativa entre la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014. Este resultado tiene una similitud marcada con lo hallado por **Flores (2006)**, quien en el campo educativo, halla la verificación de la existencia de una relación moderada entre los estilos de liderazgo de los directivos y la calidad de la supervisión educativa en el aula en un tratamiento estadístico chi cuadrado. En ese sentido, asume que el liderazgo es un factor clave para una adecuada conducción institucional.

Conclusiones

1. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.
2. Existe relación significativa entre la calidad del servicio administrativo y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.
3. Existe relación significativa entre la conducción institucional y el clima organizacional en la Dirección de Investigación Criminal, Cercado de Lima, 2014.

Recomendaciones

Luego de la discusión y conclusiones planteadas en esta investigación correlacional, es necesario considerar las siguientes recomendaciones:

1. Si se quiere mejorarla gestión administrativa, se tendrá que mantener un buen clima institucional para garantizar adecuados desempeños profesionales en la Policía y así lograr la mejora de la calidad del personal.

2. Tiene gran aceptabilidad elevar las relaciones interpersonales para mejorar el desempeño del personal policial, por lo que las Instituciones deberán consolidar las relaciones interpersonales propiciando la mejor comunicación entre colegas, y directivos. Así sentirán satisfacción, empatía, compañerismo y afectividad dentro y fuera del centro de trabajo.

3. Las condiciones laborales siempre deberán estar de lo mejor para elevar el desempeño, para estar al nivel de las mejoras salarios y propender a obtener mejoras en los beneficios sociales, ambientes adecuados y comodidad para ejercer la función docente.

4. Se deberá evaluar el costo beneficio de disminuir el nivel de conflictividad, ya que al bajar este nivel, se logrará un incremento en el desempeño del personal. No tendría ningún sentido mejorar el nivel de conflictividad por cuanto no mejoraría el desempeño docente. De tal manera, evitar en lo posible los conflictos, detectando en su etapa inicial para así mantener buenas relaciones humanas y elevar lógicamente el nivel del desempeño docente aplicando las estrategias de evitación, suavización, forzamiento y confrontación planteado por Davis y Newstom (1999)

Referencias

1. Álvarez, Shirley. *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia del INO* (2002).
2. Ángel, J.; De la Fuente, B. y Vila, A. (2011). *Estadística*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.
3. Asociación de Psicólogos Americanos (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. (3.^{ra} ed. en español). México: Manual Moderno.
4. Balam Mena, Juan Francisco y otros. *Características del clima organizacional*. Recuperado de WWW.Monografías.com/trabajos6/clior/shtml.
5. Banda, Alfonso. *Gestión educativa, clima institucional y participación*. Miembro de EUTOPOS. (2004).
6. Bretel, Luis. *Sistema de evaluación de desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. Madrid 2002.
7. Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2.^{da} ed.). México: Pearson.
8. Caballero, Alejandro E. *Guías metodológicas para los planes y tesis de Maestría y Doctorado*. Editorial UGRAPH Primera edición (2005).
9. Capella, Francisco. *El pseudoderecho de huelga*. Recuperado de Revista libertad.com/articulophp/1342-18k.

10. Duchi, M. y Andrade, B. (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* (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba – Bolivia.
11. Elorza, H. (2000). *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*. (2.^{da} ed.). México: Oxford University Press.
12. Escudero, L. (2011). *Uso de la Plataforma Informática del Personal del Sector Educación y su Incidencia en la Gestión Administrativa de la Educación Pública de la Región Callao - 2010* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao, Callao – Perú.
13. Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. (4.^{ta} ed.). México: Mc Graw-Hill.
14. Hernández, R.; Baptista, P. y Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.^{ta} ed.). México: Mc Graw-Hill.
15. Joo, B. (2004). *Análisis y Propuesta de Gestión Pedagógica y Administrativa de las Tics, para construir Espacios que Generen conocimiento en el Colegio Champagnat* (Tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.
16. Martí, Bruno. Relaciones humanas. Recuperado de [www Tarsa com](http://www.Tarsa.com).
17. Mora, Guillermo. Valores humanos y actitudes positivas. 1996.
18. Muñiz, J. (2003). *Teoría clásica de los tests*. (3.^{ra} ed.). Madrid: Pirámide.
19. Navidi, W. (2006). *Estadística para ingenieros y científicos*. México: Mc Graw-Hill.
20. Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño*

docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 – I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

21. Sánchez, H. y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Visión Universitaria.
22. Sierra, R. (2003). *Tesis doctorales*. Madrid: Paraninfo.
23. Tedesco, Juan Carlos. (1999). *El Nuevo Pacto Educativo*. Editorial Anaya. Madrid
24. Tierno, Bernabé. *Valores humanos*. Taller de Editores S.A. Madrid 1993.
25. Trinidad, Laura. *Relaciones interpersonales*. Recuperado de www.Psicopedagogía.com/defición/relaciones20%interpersonales-26k-
26. Valdez, F. J (1998). "La agresión, los problemas y el conflicto". En: *Adminístrate* - 46.
27. Velasco, R. (2010). *Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo integral de la planta docente en una escuela de nivel medio superior* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
28. Velázquez, E. (2009). *Calidad de la Gestión Administrativa de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Itapúa, Encarnación – Paraguay.
29. Webster, A. (2001). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. (3.^{ra} ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Apéndices

Anexo 1
Instrumento 1
CUESTIONARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El presente cuestionario es anónimo y forma parte de un proyecto de investigación. Tiene por finalidad el acopio de información que puedas proporcionar. Por favor, responde con sinceridad.

Instrucciones:

Las preguntas de este cuestionario presentan cinco alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con una X la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	CALIDAD DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5
1	Elaboran un diagnóstico a nivel de la administración.					
2	Hay planes de innovación para la eficacia y la eficiencia.					
3	Se aportan ideas para el diseño e implementación de propuesta de trabajo institucional en el plano administrativo.					
4	Se realiza análisis de información institucional.					
5	Se establece un cronograma de acción para todo el año.					
6	Se establecen estrategias para solucionar los problemas hallados en el diagnóstico.					
7	Se formulan objetivos estratégicos en forma conjunta.					
8	Se elabora en forma conjunta el organigrama de la institución.					
9	Se aplican encuestas a la institución para saber las necesidades e intereses a nivel administrativo.					

10	Se elaboran y se difunden las fichas de monitoreo y supervisión institucional.					
	CONDUCCIÓN INSTITUCIONAL					
11	Se difunde el reglamento interno a toda la institución.					
12	Se difunde el MOF y el ROF a la institución.					
13	Se organizan comisiones o comités a nivel de toda la institución en asambleas.					
14	Se publica el listado de las comisiones de trabajo en un lugar visible.					
15	Se promueven reuniones semanales o quincenales con las comisiones de trabajo de la institución.					
16	Se establece una comunicación escrita constante.					
17	Se premia y reconoce la participación de los subordinados más destacados.					
18	Se establece un sistema de autoevaluación.					
19	Hay administración de recursos en forma equitativa.					
20	Se presentan las fichas de evaluación del plan anual de trabajo y el informe de gestión anual.					

Anexo 2
Instrumento 2

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es anónimo y forma parte de un proyecto de investigación. Tiene por finalidad el acopio de información que puedas proporcionar. Por favor, responde con sinceridad.

Instrucciones:

Las preguntas de este cuestionario presentan cinco alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con una X la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4	5
1	El personal tiene buenas relaciones entre ellos.					
2	El personal trabaja en equipo.					
3	Se mantienen relaciones interpersonales adecuadas entre el directivo y los subordinados en trabajos de oficina.					
4	Se mantienen relaciones interpersonales adecuadas entre el directivo y los subordinados en trabajos de campo.					
5	Se mantienen relaciones interpersonales adecuadas entre los subordinados en trabajos de oficina y los subordinados en trabajos de campo.					
6	Se mantiene la confianza entre los miembros del personal de la institución.					
7	En la institución se fomenta la cooperación diaria.					

8	En la institución se practica la solidaridad.					
9	En la institución se practica el respeto.					
10	Se toman decisiones de forma asertiva.					
	CONDICIONES DE TRABAJO					
11	El personal tiene suministro de recursos y materiales para desempeñar bien su trabajo.					
12	El personal se encuentra satisfecho con la jornada laboral y horario asignados					
13	El personal encuentra lugares para el descanso durante su labor en la institución.					
14	El personal se siente satisfecho con su trabajo.					
15	El personal tiene un tiempo y espacio para el refrigerio.					
16	El personal encuentra las condiciones necesarias (espacios, distribución, aseo, iluminación, ventilación, higiene y seguridad) en la institución.					
17	El personal considera que hay una distribución de las responsabilidades que no genera sobrecarga laboral.					
18	En la institución se practica el reconocimiento al mérito.					
19	En la institución se aceptan las decisiones mayoritarias.					
20	En la institución se llega al consenso después de los debates.					



FORMATO O FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. PUNTOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Denominación del instrumento de evaluación	Autor del instrumento

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100			
		0	6	11	16	21	26	31	26	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir las habilidades sociales de las personas.																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la asignatura.																				
8. COHERENCIA	Entre las variables y los indicadores.																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno.																				

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha	DNI N°	Firma del Experto Informante	Teléfono N°
---------------	--------	------------------------------	-------------