



**Gestión institucional y clima laboral según docentes
en las instituciones educativas de la red 04 - Callao
2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Mercedes Rojas Villano de León

ASESOR:

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de políticas públicas

PERÚ - 2018

Página del jurado

Dr. Arturo Melgar Begazo

Presidente

Dr. Luis Edilberto Garay Peña

Secretario

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

Vocal

Dedicatoria

Con amor y gratitud a mi familia por cederme su valioso tiempo y apoyo incondicional para lograr mi superación profesional.

La autora

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a los asesores, docentes, directivos e instituciones que han colaborado en la presente investigación.

A mi esposo e hijos por su apoyo fundamental en mi formación profesional, supieron transmitir su confianza y aliento para que supiera mantener el equilibrio como persona.

La autora

Declaración de autoría

Yo, Mercedes Rojas Villano identificado con DNI: 10538871 estudiante del programa de Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, con la tesis titulada “Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04-Callao 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 05 de Marzo del 2018

Mercedes Rojas Villano de León

DNI: 10538871

Presentación

Señores miembros del Jurado.

Presento ante ustedes la Tesis titulada: “Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04-Callao 2018”, con la finalidad de determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 Callao-2018, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

La investigación está dividida en capítulos, en el capítulo I se expresa la realidad problemática, antecedentes internacionales y nacionales, teorías relacionadas a la investigación, formulación del problema, justificación del estudio, identificación de las hipótesis y objetivos de la investigación, en el capítulo II, se elabora el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, la población a estudiar con su respectiva muestra, la técnica e instrumentos de recolección y métodos de análisis de datos; en el capítulo III, se describe los resultados obtenidos en tablas, gráficas y correlaciones, en el capítulo IV se elabora la discusión de resultados, en el capítulo V se presentan las conclusiones, en el capítulo VI las recomendaciones, finalmente en el capítulo VII las referencias bibliográficas consultadas en el proceso de investigación y los anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

Tabla de contenido

Contenido

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Tabla de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	xiv
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	24
1.4 Formulación del problema	43
1.5 Justificación del estudio	43
1.6 Hipótesis	44
1.7 Objetivos	45
II. Método	46
2.1 Diseño de investigación	47
2.2 Variables y operacionalización	48
<i>Operacionalización de la variable gestión institucional</i>	51
<i>Operacionalización de la variable clima laboral</i>	51
2.3 Población y muestra	52
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	53
2.5 Métodos de análisis de datos	55
2.6 Aspectos éticos	56
III. Resultados	57
3.1 Análisis descriptivos	58

3.2 Resultados inferenciales	67
IV. Discusión	72
V. Conclusiones	76
VI. Recomendaciones	79
VII. Referencias	82
Anexos	90
Anexo 1 Matriz de consistencia	
Anexo 2 Instrumentos	
Anexo 3 Validez de los instrumentos	
Anexo 4 Confiabilidad de Crombach	
Anexo 5 Carta de presentación UCV – respuesta	
Anexo 6 Base de datos prueba piloto	
Anexo 7 Base de datos de la muestra	
Anexo 8 Artículo científico	
Anexo 9 Declaración jurada de artículo científico	

Lista de tablas

- Tabla N°01 Operacionalización de la variable gestión institucional
- Tabla N°02 Operacionalización de la variable clima laboral
- Tabla N°03 Baremos de la variable gestión institucional y dimensiones
- Tabla N°04 Baremos de la variable clima laboral y dimensiones
- Tabla N°05 Estadística de fiabilidad
- Tabla N°06 Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional a las instituciones educativas de la Red 04 Callao
- Tabla N°07 Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación.
- Tabla N°08 Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de organización.
- Tabla N°09 Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección.
- Tabla N°10 Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de control
- Tabla N°11 Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en las instituciones educativas de la Red 04 Callao.
- Tabla N°12 Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en su dimensión motivación.
- Tabla N°13 Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en su dimensión identidad.
- Tabla N°14 Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en su dimensión comunicación.
- Tabla N°15 Coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional y el clima laboral.
- Tabla N°16 Coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación y el clima laboral.
- Tabla N°17 Coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional en su dimensión proceso de organización y el clima laboral.
- Tabla N°18 Coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección y el clima laboral.

Tabla N°19 Coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional en su dimensión proceso de control y el clima laboral.

Lista de figuras

- Figura N°1 Niveles de la gestión institucional en las instituciones educativas de la Red 04 Callao.
- Figura N°2 Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación.
- Figura N°3 Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de organización.
- Figura N°4 Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección
- Figura N°5 Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de control
- Figura N°6 Niveles del clima laboral en las instituciones educativas de la Red 04 Callao.
- Figura N°7 Niveles del clima laboral en su dimensión motivación.
- Figura N°8 Niveles del clima laboral en su dimensión identidad.
- Figura N°9 Niveles del clima laboral en su dimensión comunicación.

Resumen

En la presente investigación se planteó un objetivo general, el cual trata de determinar la relación que existe entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 Callao-2018.

Así mismo se plantearon cuatro objetivos específicos que contribuyeron a alcanzar el objetivo general, se analizó de acuerdo a la variable y sus dimensiones e indicadores.

La metodología que se utilizó para llevar a cabo esta investigación ha sido básica aplicada, de diseño no experimental y transversal correlacional. La población para este estudio estuvo conformada por todos los docentes varones y mujeres de las 8 instituciones educativas de la red 04 del Callao: Nuestra Señora de Guadalupe, Dos de Mayo, Generalísimo San Martín, Jorge Basadre, María Reiche, Santa María Mazzarello, Heroínas Toledo y Augusto Cazorla, que suman 154 y mediante la ecuación muestral se obtuvo un resultado de 110 docentes con lo cual se trabajó.

A través del uso de instrumentos validados por expertos, se midió la confiabilidad de los mismos, aplicando dichos instrumentos en el programa Spss 22.0 se obtuvo como resultado una confiabilidad 0.892 para la variable gestión institucional y 0.888 para variable clima laboral según el alfa de Cronbach, siendo aceptable para la investigación

Las conclusiones del estudio indican que se determinó una correlación significativa entre las variables gestión institucional y el clima laboral de acuerdo a la prueba de Spearman.

Palabras claves: Gestión institucional, proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección, proceso de control, clima laboral, motivación, identidad, comunicación

Abstract

In the present investigation the general objective is to determine the relationship between the institutional management and the working environment of teachers in the educational institutions of the network 04 Callao-2018.

The four specific objectives contribute to the general objective raised. Furthermore it was analyzed according to the variable and its dimensions and measures.

The methodology used to conduct this study was applicative basic, non-experimental and cross-sectional design. The population for this study consisted of all male and female teachers from 8 educational institutions belong to the network Callao: Nuestra Señora de Guadalupe, Dos de Mayo, Generalísimo San Martín, Jorge Basadre, María Reiche, Santa María Mazzarello, Heroínas Toledo and Augusto Cazorla, with a total of 154 and using the sample equation the result was 110 teachers who participated.

Through the use of validated instruments by experts, the reliability of those instruments were measured. Applying those tools in the SPSS 22.0 program was obtained 0.892 as a result of reliability for institutional management and 0.888 for variable working environment according to Cronbach's alpha, still being acceptable for the investigation.

The conclusions indicate that a significant correlation between the variables of institutional management and the working environment according to the Spearman test.

Keywords: Institutional management, process planning, process organization, process management, control process, working environment, motivation, identity, communication.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

Uno de los problemas más álgidos por la que atraviesa la sociedad peruana son los conflictos sociales, esto lamentablemente se refleja en la administración del sector educación, desde el más alto nivel, que es el Ministerio de Educación, los órganos intermedios (UGELs), en el Callao la DREC hasta las instituciones educativas, alterando así las relaciones humanas y generando el deterioro del clima laboral, el mismo que se refleja negativamente en el actuar diario de los docentes, personal administrativo y padres de familia, dando como resultado una mala imagen de la gestión institucional.

En el Perú, el gobierno central demostrando su preocupación por la Gestión Educativa, asume particularmente desde el año 1996 una política cuyo propósito colectivo compromete y vincula a todos los miembros de los programas educativos de los diferentes niveles y modalidades a través de la construcción del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), dispuesto por la R.M. N°016 y que en la actualidad ha sido modificada por la R.M.N°168-2002-ED, como Proyecto Educativo Institucional (PEI), que de acuerdo con la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa, específicamente, se trata de un documento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), y el Reglamento Interno (RI), teniendo en cuenta que la nueva versión del PEI se centra en el funcionamiento integral de las instituciones educativas para la mejora de los aprendizajes, sin embargo se observa que en las diferentes instituciones educativas de nuestro país no cuentan con un PEI actualizado o simplemente no cuentan con este documento que es de suma importancia.

En las instituciones educativas de la red 04-Callao y como sucede en otras instituciones de nuestra localidad, la gestión del director mayormente se ve obstaculizada por alteraciones en el clima laboral, lamentablemente son pocos los

docentes que se involucran e identifican con la institución, algunos ven sus beneficios en que les elaboren horarios a su conveniencia, si no es así su desempeño laboral es regular, cuando se les pide se queden horas extras curriculares para trabajar problemáticas de la institución no aceptan, quizá es uno de los motivos por lo que no se cuenta con un PEI propio, y no queda otra que copiar de otras instituciones educativas.

Analizando esta situación se ve que está directamente relacionado con el clima laboral de los responsables de cada institución educativa, sus habilidades, conocimientos y competencias, que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy, por las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima laboral, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Frente a la situación observada en gran parte de las instituciones educativas de la Red 04-Callao, es que me propongo llevar a cabo la investigación de la relación según docentes de la gestión institucional en el clima laboral.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Antecedentes internacionales

Polanco (2014), en su tesis de maestría titulado “El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés” servirá como un diagnóstico organizacional en profundidad, sirviéndole a las autoridades educativas del INTAE para disponer de elementos de juicios de valor (clima laboral y satisfacción laboral de los docentes) para la toma de decisiones en intervenir organizacionalmente para conservar los elementos positivos y tratar de mitigar las relaciones humanas que son negativas a los individuos esto mediante un proceso de sistematización de experiencias de investigación educativa realizada por docentes de la institución con nivel de Maestría que han hecho sus investigaciones en la institución.

El clima laboral observado en el INTAE está favorecido por el ajuste de la personas a sus roles de educadores, administrativos que corresponden con la teoría de las expectativas y con los ajustes a los estereotipos profesionales también impacta por las relaciones humanas presentes dentro de la institución y favorecida por la interacción entre los individuos dentro de la organización educativa. En cuanto a la satisfacción laboral es evidente que los docentes están insatisfechos con respuestas a los insatisfactores laborales por encima de 20% y 30%, en tanto que los satisfactores laborales alcanzaron expresiones de entre 1.33-5.33%.

Ortíz (2014), en su tesis de maestría titulado “El Liderazgo Pedagógico en los procesos de Gestión Educativa en los Centros de Educación Básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemezia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central” este estudio está centrado en la aplicación del liderazgo pedagógicos en los procesos de la gestión educativa en los centros de educación básica, en la medida que haya un mayor trabajo de liderazgo pedagógico en el ámbito educativo, coordinado con los actores del proceso, estarán en condiciones de ofertar una respuesta a las necesidades planteadas en principio, las que se refieren a que el liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión educativa, permite generar aprendizajes y acceder a una educación de mejor calidad. Este problema pretende presentar una serie de interrogantes que surgen al respecto. Es necesario conocer que piensan, desde que perspectiva se ubican y que aspectos son los que valoran en mayor medida los especialistas, directores, docentes, alumnos y padres de familia, cuando hablan acerca del liderazgo pedagógico desde la gestión educativa como práctica de mejora en el centro educativo en los diferentes escenarios. Según los encuestados afirman que el acompañamiento al proceso de planificación, desarrollo y evaluación, destaca la importancia de planificación como una herramienta que se convierte en la carta de navegación, para el logro de toma de decisiones y la búsqueda de soluciones a los centros de Educación Básica en procura de la mejora en ámbito de los procesos de gestión educativa.

Guerrero (2013), en su tesis de maestría titulada Gestión pedagógica en el aula: “Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del

séptimo año de educación básica de los centros educativos fiscales Abraham Lincoln de la ciudad de Guayaquil y Presidente Tamayo de la ciudad de Salinas correspondientes a las provincias Guayas y Santa Elena en el año lectivo 2011 - 2012”, tiene como objetivo general conocer el verdadero clima social y la gestión pedagógica de los mismos, habiéndose analizado un total de 70 estudiantes y dos docentes, se formula una estrategia de propuesta de enseñanza que posibilitan y fomentan la interacción entre todos los estudiantes, ofreciendo a los profesores un modelo eficaz de aprendizaje cooperativo adaptado a las necesidades del aula, en cuanto a la gestión pedagógica de ambos centros educativos analizados, se observa que el clima del aula es el más puntuado en promedio, indicándonos que se lleva un aceptable clima escolar que aún puede ser mejorado.

Giselle (2013), en su tesis de maestría titulada “Incidencia del estilo de Gestión escolar en el clima institucional” trata de una indagación descriptiva con abordaje cualitativo, percibido por los directivos y docentes de una escuela del nivel secundario perteneciente al distrito de Quilmes en la Provincia de Buenos Aires.

El diseño se establece sobre la base de la comparación de los resultados obtenidos en las entrevistas a los directivos y docentes de la institución seleccionada. Los primeros resultados permiten identificar que existen aspectos relevantes relacionados al estilo de gestión escolar que condicionan el clima en la institución, entre ellos se encuentra la organización, claridad de normas y funciones, liderazgo, delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo y los procesos comunicativos. También se observa que las relaciones entre el equipo de conducción, docentes, padres y estudiantes, son elementos clave del clima institucional, ya que se observa padres complicados, comentarios en los pasillos, incumplimiento de reglamentaciones que hacen a la labor docente, igualmente los docentes manifiestan la falta de materiales, espacio, la organización, la comunicación, la falta de hacer de algunos docentes y el exceso de trabajo. Hay algunas congruencias y discontinuidades entre directivos y docentes, respecto sobre la incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional.

Luengo (2013), el propósito de esta investigación fue analizar “La relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara”, en el estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Lickert. Para la correlación se optó por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Espíritu (2017), en su tesis de maestría titulada “Niveles del clima laboral y de la gestión institucional en los trabajadores del centro vacacional de Huampaní, 2016”, surge como un estudio a los recursos humanos, ya que son considerados activos importantes en todas las organizaciones, así como las inadecuadas políticas de gestión aplicadas en las instituciones que también afectan al clima laboral porque ambos influyen en la motivación y rendimiento profesional al entorno laboral de los trabajadores y, en relación de gestión institucional los trabajadores han percibido que los gerentes y jefes muchos de ellos no se encuentran capacitados para ejercer el cargo. Lo que se quiere realizar con esta investigación es determinar en la actualidad los niveles de clima laboral y gestión institucional

que existe en el Centro Vacacional de Huampaní, a fin de mejorarla para el bienestar de la institución.

De acuerdo a los estudios realizados se concluyó que el nivel de clima laboral y de la gestión institucional en los trabajadores del Centro Vacacional de Huampaní, se ubica por debajo del nivel muy bueno y el promedio de las puntuaciones de las variables clima laboral y gestión institucional es de 106.62, llegando al nivel bueno.

Ascarza (2017), en su tesis de maestría titulada “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, 2013”, utiliza un cuestionario de percepción del clima organizacional de Litwin y Stringer, un cuestionario de satisfacción laboral (“Overall Job Satisfaction”) de Warr, Cook y Wall y el cuestionario de percepción de la gestión educativa de Ascarza. Debido a que el tamaño poblacional es relativamente mínimo se utilizó un muestreo tipo censo, sin embargo, las limitaciones redujeron el tamaño poblacional a 335 examinados, desarrolla la correlación utilizando la prueba estadística Rho de Spearman, los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas, entre el clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones estatales de educación secundaria de Huaral.

Soto (2016), en su tesis de maestría titulado “El manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas públicas Politécnico Regional del Centro y Mariscal Castilla en el distrito El Tambo ubicado en Huancayo en el año 2014”, indica que es una investigación básica, debido a que los resultados contribuyen al enriquecimiento de las teorías en materia educativa; es descriptiva por que hace una descripción del comportamiento de las variables de estudio; asume el diseño correlacional debido a que relaciona dos variables: manejo del talento humano y clima laboral; es de corte transversal porque se realizó en un determinado momento (año 2014) con hechos ya ocurridos (ex post facto). La muestra, elegida de forma intencional no probabilística, está conformada por 79 docentes. Para la recopilación de datos se aplica la técnica de la encuesta para

ambas variables y como instrumento dos cuestionarios, los mismos que han sido validados mediante juicio de expertos (promedio 83%) y muestran fiabilidad en el orden de 0,897 y de 0,936, respectivamente, con el alfa de Cronbach, lo que indica que ambos instrumentos son válidos y altamente confiables. Los resultados de la investigación demuestran inexistencia de relación estadísticamente significativa entre la variable manejo del talento humano y la variable clima laboral ($r = 0,062$ donde $p < 0,05$) por lo que se determina que el clima laboral que se da en ambas instituciones educativas no tiene que ver con el manejo del talento humano de parte de los directivos. Lo mismo ocurre entre la variable manejo del talento humano con la dimensión: ambiente de trabajo ($r = 0,018$) y con la dimensión motivación por el trabajo ($r = -0,020$), aunque en este caso hay una asociación negativa pero extremadamente baja.

Pérez y Rivera (2015), en su tesis de maestría titulada “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013”, pretende sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección dentro de esta importante entidad, y a su vez permita mejorar los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral de la institución, conllevando a una mejora en la producción, hacia la sociedad, del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana dentro la Región y el país, para realizar este estudio de investigación se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Albañil (2015), en su tesis de maestría titulado “Clima laboral desde la perspectiva educativa en una institución pública”, está desarrollado en base a cómo

percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como la comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas en base a otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo, que se vive en la IE Enrique López Albújar de Piura. Esta investigación se ha desarrollado en base al paradigma positivista y a la metodología cuantitativa con diseño de encuesta, posteriormente se presenta los resultados obtenidos, haciendo una descripción del contexto y los sujetos de estudio, se observan los cuadros estadísticos y gráficas relevantes, indicando su análisis cuantitativo y cualitativo que permite identificar el comportamiento de las dimensiones a partir de las respuestas dadas por el personal docente, destacando que son los docentes los que aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado y que en opinión de ellos el clima laboral va de regular a bueno en la institución, no obstante no es del todo satisfactorio, existiendo factores que deben ser fortalecidos desde la gestión institucional.

Culqui, E (2014), en su tesis de maestría titulada: Plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario en la I.E. nº 80657 – Recuaycito – La Libertad. Tuvo como objetivo demostrar que la aplicación del plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático mejora el desempeño laboral de los docentes.

Una propuesta frente a un inexistente sistema de supervisión pedagógica, debidamente estructurado y que permita la coordinación entre las diferentes instancias de gestión del Ministerio de Educación, además, busca precisar los lineamientos conceptuales ambiguos sobre lo que es y significa la supervisión pedagógica, monitoreo y asesoría.

Se trabajó con un universo muestral de 7 docentes del nivel secundario, usando el diseño no experimental de un solo grupo, con pre y post test.

El desempeño laboral de los docentes se estudió en sus tres dimensiones: procesos de planificación, procesos de ejecución y procesos de evaluación, los mismos que fueron evaluados en el Pre test (monitoreo) y en el Pos test (supervisión pedagógica).

Finalmente se determinó, en el Post test que el 57% de los docentes obtuvieron un nivel destacado y el 43% un nivel suficiente en su desempeño laboral, concluyendo así que la aplicación del plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático logró mejorar significativamente el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N°80657 Recuaycito – La Libertad.

Aldana (2013), en su tesis de maestría titulada: “La gestión institucional y el clima laboral en las I. E. ‘Francisco Bolognesi’ y ‘Nuestra Señora de Fátima’ de La Oroya – Junín” describe el comportamiento de dos variables de estudio, la investigación es de tipo básico y nivel descriptivo, los resultados enriquecen el conocimiento científico, asume el diseño correlacional debido a que establece una relación entre la variable gestión institucional y la variable clima laboral, esta investigación se realizó durante el año 2011 en dos instituciones educativas de gestión pública: N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín, la población estuvo conformada por 92 docentes y la muestra estuvo representada por 90 docentes, es decir la totalidad de la población, excepto dos profesores que no asistieron durante la aplicación del trabajo de campo. Mediante la técnica de la encuesta se aplicaron dos instrumentos (cuestionarios) a la muestra, tanto para recopilar información sobre gestión institucional como para clima laboral. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos, atribuyéndoseles un aceptable nivel de validez; asimismo, se determinó la confiabilidad con el alfa de Cronbach, obteniéndose coeficientes de 0,721 y 0,856 para cada cuestionario que mide gestión institucional y clima laboral, respectivamente, los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación estadísticamente significativa ($r = 0,056$, donde $p < 0,05$) entre la variable: gestión institucional, y la variable: clima laboral. Esto significa que el clima laboral que se da en un nivel medio no está en directa relación con la gestión institucional que, a su vez, también se da en un nivel regular en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. Lo mismo sucede entre las dimensiones de ambas variables: manejo de recursos y gerencia educativa; clima interpersonal y clima corporativo. Palabras

clave: clima institucional, manejo de recursos, gerencia educativa; clima laboral, clima interpersonal y clima corporativo.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Corrientes teóricas sobre la gestión

Ascarza (2017), menciona en su investigación a los siguientes personajes:

Blejmar (2005), afirma que gestionar es hacer que las cosas sucedan, gestionar implica decidir, resolver y hacer para que los objetivos que nos hemos propuestos se cumplan. (p.16)

Vásquez (2000), gestionar significa entender, levantarse a las circunstancias, tratar velozmente con imprevistos e incidencias. Buscar y encontrar posibilidades no imaginadas. (p.38)

Tedesco (1999), entiende la gestión como “un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico”. Del 2001 al 2006 nace el Programa de escuelas de Calidad.

Pozner (1998), comenta: la gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada, pertenece a un ámbito social específico, se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos.

Bolman y Deal (1987), denominaron la visión mitológica del director como: actores racionales que utilizan la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados. Han construido una imagen del director como una persona moderna, imperturbable, racional, ayudada por colaboradores leales, que utilizan una tecnología sofisticada y que incluso se diferencia de los miembros de su equipo por su indumentaria, los

espacios que posee (una oficina propia) las liturgias que celebra. Personas, en fin, que desarrollan sus políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y unos canales formales bien definidos y consiguen los resultados que tan racionalmente se habían previsto, tal como dicen estos dos autores: “suena a bonito, pero es a menudo fantástico” (p 241).

1.3.2 Definiciones Conceptuales de Gestión:

Aldana (2013), cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles (p.19).

Gonzales (2008 citado por Areche, 2013), la gestión tiene relación directa con la ejecución dentro de la organización, es decir, con la realización activa de un conjunto de actividades, procesos o de tareas conducentes hacia la concreción de un propósito institucional. Noción que es respaldada por la teoría de la gestión, bajo la premisa de que las organizaciones se conforman a través de estructuras y procesos técnicos encaminados a asumir y cumplir metas, en virtud de lo cual “sus directivos y administrativos son los encargados de traducirlas a criterios de ejecución para sus miembros”, debiendo orientar la labor gerencial a la obtención de los mayores de “rendimiento y “satisfacción” (p.25)

1.3.3. Teorías de gestión

Ascarza (2017) en su tesis de investigación menciona a los siguientes:

Teoría Científica Taylor (1856-1915), concibe la administración como una ciencia. Usa el método científico para descubrir nuevos conocimientos respecto a la administración. Concibe pasos bien específicos que deben seguirse en el orden adecuado. Busca mentes más inquisitivas, para generar más conocimientos.

Teoría clásica de Fayol (1841-1925), establece autoridad para el orden, la planeación y la disciplina. Establece jerarquías según las funciones de trabajo. Se preocupa por definir las funciones básicas de la empresa (planear, dirigir, organizar, coordinar y controlar).

Teoría de las Relaciones Humanas Mayo (Década de los 30), promueve el manejo eficaz del Recurso Humano en las organizaciones, toma de decisiones, liderazgo y gestión del tiempo. Genera mayor socialización e integración en los grupos de trabajo. Toma en cuenta las emociones y vida personal del trabajador.

Teoría de la Burocracia de Max Weber, promueve la división de las funciones de los trabajadores. Estableció mayor formalidad en la comunicación interna a través del medio escrito.

Teoría X Douglas McGregor (1960) Teoría Y, presta especial atención al comportamiento del ser humano, se basa en el estudio del ser humano, el conjunto complejo de ideas y creencias, tradiciones, valores, símbolos.

Teoría de la Contingencia Mary Parker Follet (1920), plantea que cada organización es diferente y por lo tanto se requieren diferentes métodos de gerencia y administración. Establece objetivos a corto, mediano y largo plazo.

1.3.4 Gestión institucional

Culqui, E. (2014) en su tesis de investigación indica que la gestión institucional según Alvarado (2004) se define: Como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Y la gerencia más que una función o cargo como comúnmente se le entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quién desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución (p.76).

Considerando dicho por el autor, se puede notar la importancia que tiene el director en la gestión institucional ya que es el gerente de la empresa, por ello esta variable estará relacionada con las labores que él desempeña dentro de la organización. La gestión institucional es uno de los principales componentes de la gestión educativa, porque de ella depende el desarrollo y alcance de objetivos estratégicos de una institución.

Es decir, la gestión educativa constituye, las actividades, los medios, los actores, etc. involucrados en la educación que buscan principalmente la excelencia en sus labores. La gestión educativa favorece dinamismo y la eficiencia, procura utilizar al máximo los recursos con los que cuenta, coordina a quienes en ella se encuentran, en busca de un objetivo común.

La gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación).

Por otra parte Alvarado (2004) citado por Espíritu (2017), sostiene que: las dificultades y limitaciones de la gestión institucional (funcionamiento normativo y operativo del sistema educativo) generalmente son de orden económico ya que los presupuestos siempre resultan insuficientes; por ejemplo los bajos sueldos para el personal ocasionan actitudes negativas en su desempeño. Es también evidente el desajuste entre el plan y el presupuesto, lo que no garantiza un desarrollo armónico del sistema educativo (p.43).

De acuerdo con este mismo autor hay tres principios que un gerente empresarial en toda gestión institucional debe tener en cuenta, estos son:

Principio de coordinación: Este principio sustenta el hecho de que la organización debe aspirar a ser un proceso integrado por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Bajo este principio se establecen y unifican los criterios a fin de que puedan contribuir al logro de ciertos objetivos previamente fijados. Uno de los medios eficaces para lograr la coordinación es mantener informados a los miembros del grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas, sugerencias y opiniones mediante una adecuada comunicación.

Principio de autoridad: Consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetos

predeterminados. La autoridad deberá poseer condiciones especiales que lo caracterice, como inteligencia clara, gran capacidad de decisión, atributos de administrador, conocimiento sobre relaciones humanas, habilidad técnica y comunicación, liderazgo, etc.

Principio de jerarquía: Implica que en la estructura orgánica de una organización se establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas” (Alvarado,2004,p.53).

Dimensiones de la gestión institucional

Según Alvarado (2004), citado por Espíritu (2017) las dimensiones de la gestión educativa están constituidas por la planeación, la organización, la dirección y el control.

Proceso de Planeación

Primera función administrativa, sirve de base en las demás funciones. Está determinado por los objetivos que deben cumplirse y deben hacerse para ser alcanzado, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

Según García (2011), la planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan” (p.163).

En el proceso de planeación, se analiza la visión de futuro, la misión institucional y los valores. Además se debería realizar un diagnóstico que permita

identificar las fortalezas y debilidades (análisis interno) y las oportunidades y amenazas (análisis externo) FODA.

La planificación debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Dónde se va hacer?
- ¿Cuándo se va hacer?
- ¿Quiénes van a ser los responsables?
- ¿Con qué se va hacer?

Para responder a estas preguntas, lo primero que debe hacerse es diagnosticar la realidad interna y externa de la institución educativa.

“La gestión requiere entenderse con un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y las medidas de logro de objetivos y metas han sido definidas, desde el corto hacia el largo plazo” (Alvarado, 2004, p.54) citado por Espíritu (2017).

Tomando en cuenta lo dicho por el autor, afirmaríamos que el resultado del proceso de planificación durante la gestión institucional desde el punto de vista educativo debería ser la elaboración de instrumentos de gestión, como son: el PEI, PAT, Reglamento Interno, PCC, con los que el director debe realizar la gestión institucional correspondiente.

Proceso de la organización

En este segundo proceso de la gestión, se determina la estructura de la institución educativa, se determinará quién será el responsable de cada órgano de la estructura, las líneas de coordinación y la línea de mando.

“Organizar una institución educativa es establecer la estructura que le debe corresponder, de tal manera que durante el año escolar se cumplan de la mejor forma posible, las actividades acordadas” (García.2011 p.167).

Como resultado se tiene el organigrama y el cuadro de asignación de personal (CAP), los horarios de clase, los turnos, distribución de los cursos, etc.

Según Alvarado (2004), citado Espíritu (2017), un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes (p.65).

Entonces la gestión institucional contempla el conjunto de normas, políticas y mecanismos para organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros de las instituciones educativas en función de su objetivo.

Proceso de Dirección

Para Alvarado (2004), citado por Espíritu (2017), el equipo de dirección: Es el encargado de organizar el trabajo que, a su vez, comparte con los demás integrantes de la institución: docentes, alumnos, personal auxiliar, padres y otros miembros de la comunidad educativa. En esta acción de organización, el equipo directivo debe establecer las tareas y responsabilidades de cada uno de los distintos sectores miembros, controlando su ejecución (p.65).

En este proceso, se pone en juego la capacidad del director para promover buenas relaciones humanas, motivar a sus profesores y administrativos, con el fin que cumplan sus funciones, para motivar a los estudiantes que se dediquen con entusiasmo a estudiar, durante este proceso el director debe fomentar un clima institucional, que permita que todos se lleven bien, como compañeros, trabajen de mejor forma posible, con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas, para el año escolar correspondiente.

“Un buen proceso de dirección en una institución educativa, trata de facilitar al personal de todos los niveles las herramientas y ayudas necesarias para gestionar el cambio estratégico” (Alvarado, 2004, p.65) citado por Espíritu (2017).

Entonces el proceso de dirección hace posible que una empresa esté bien organizada, que todas las partes encajen para desarrollar las funciones del sistema y conseguir sus objetivos. En una entidad bien organizada nadie es imprescindible.

Proceso de Control

Es el proceso de la gestión institucional, cuya función es comprobar el cumplimiento de lo que se ha acordado hacer, se realiza cuando se dirige conjuntamente con la dirección.

Según Alvarado (2004), citado por Espíritu (2017), el proceso de control se hace realidad mediante la supervisión y la inspección. Mientras la supervisión controla el proceso del desarrollo de las actividades educativas, la inspección controla los resultados de dicho proceso, considerando el uso o manejo de recursos, materiales, económicos y humanos (p.179).

Con este proceso, el director hace el seguimiento a todas las actividades acordadas durante la planificación, toma decisiones para corregir o retroalimentar.

Teorías sobre la gestión y el comportamiento laboral de Habermas:

Soto (2016) en su investigación, menciona el acuerdo con Habermas (1992), manifiesta que: las instituciones son realidades abstractas percibidas como reglas y normas que estructuran y delimitan la acción social entre diferentes actores en función de un sistema de incentivos del comportamiento y desempeño de competencias en estructuras de poder, modelos mentales y valorativos determinantes de un “valor público”. El fin de las instituciones, como entidades abstractas, es el de facilitar los intercambios entre organizaciones o individuos, permitiéndoles realizar objetivos específicos.

Los valores compartidos que reflejan un sistema de creencias de los miembros de una sociedad son un factor importante que contribuye en la legitimación de las instituciones políticas, económicas y sociales (p.91).

Teoría sobre los factores de innovación en la institución:

Ascarza (2017), indica en su investigación que de acuerdo con Gimeno (1995), para que se produzca innovación que tenga incidencia real en la escuela y posibilite beneficios, con un cierto grado de persistencia y permanencia se desarrolla poco a poco, asignándole el tiempo necesario y esté libre de imposiciones en forma de plazos cortos y rígidos. Parta de una iniciativa consciente, desarrollada y voluntaria deliberadamente, donde sea posible la creatividad y la inventiva.

Ni los cambios legislativos ni las experiencias avaladas científica o técnicamente, o diseñadas por expertos legitimados oficialmente, dan lugar automáticamente a innovaciones entre los profesores y en las escuelas, aunque si puedan contribuir enormemente a favorecerlas.

Se debe tener presente que el desarrollo de cambios e innovaciones de un aprendizaje que comparta tiempo y la existencia de ciertas condiciones favorables. Para Gimeno (1995), el cambio organizativo: no es una cuestión individual ni supra-escolar. Los cambios deberían de buscar la mejora de la actividad educativa que se desarrolla, sobre todo esencialmente, en las aulas Y eso es muy difícil de conseguir mediante una suma de cambios individuales desarticulados. No es, por tanto, un acontecimiento aislado u ocasional en una pequeña área de la escuela, sino que debería afectar a toda o a gran parte de ella, si la concebimos como la unidad crucial en el proceso de gestión autónoma y, por tanto, la unidad de cambio (p.57).

Teoría de las organizaciones complejas:

Ascarza (2017) en su investigación, según Mintzberg (1975), las instituciones educativas son organizaciones muy complejas. Reciben múltiples demandas de la sociedad que dan lugar a tareas que responden a ámbitos muy diversos: académico, administrativo y de gobierno de la institución además: la división del

trabajo y la especificación de tareas son dos de las características de las organizaciones formales que no equivalen necesariamente a rigidez en la estructura organizativa.

Al contrario, están relacionadas con la flexibilidad o los cambios en los puestos de trabajo, siempre deseables, ya que permiten que los profesionales puedan conocer la organización en la que trabajan desde diferentes ópticas (p.63).

Las organizaciones deben estar atentas a las evoluciones de su entorno y ser sensibles a sus necesidades. Una manera de evaluarlas consiste en comprobar hasta qué punto dan respuesta adecuada a las demandas que les formula su contexto inmediato.

Estas evidencias indican que, para que la organización y el funcionamiento de las instituciones educativas sean más pertinentes, los docentes y directores que trabajan en ellas deberían conocer el medio en que están insertas y ser capaces de establecer relaciones con él, con un propósito de apertura y de colaboración.

1.3.5. Clima laboral

Fundamentos Teóricos de Clima Laboral

El clima es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de la sociología, psicología y el comportamiento organizacional, siendo un concepto que ha evolucionado y recibido aportes de varias disciplinas del comportamiento humano ahora está ampliamente aplicado en el campo educativo. Este concepto que hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral.

Para Domínguez, Ramírez y García. (2013), el clima organizacional se basa en las percepciones individuales, patrones recurrentes, de comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, así como los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral con el fin de delimitar esta variable. Sin pretender agotar todos los enfoques que existen

del clima organizacional es importante que partamos analizando dos de los enfoques que han dado sustento a las dimensiones usadas para evaluar el clima laboral en una institución educativa.

Guerrero (2013) menciona en su investigación, que el clima organizacional para Chiavenato (2009) está referido al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Respecto al clima organizacional señala: es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales en la empresa, todo esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación (p.42).

Dando entender el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado, en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar, en el caso de los maestros, el ambiente estaría relacionado con el entorno educativo y sus agentes (directivos, maestros y alumnos) en la cual se perciben factores relacionados con las políticas de conducción de la organización escolar, los cuales influyen en el comportamiento de los miembros.

Guerrero (2013) menciona a Brunet (1987) quien afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este tema de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, es estudiado a partir de las estrategias internas y definido por varios autores, desde el aspecto psicológico, sociológico, administrativo hasta aplicarse en lo educativo.

Guerrero (2013) aludió a De las Mcknight y Webster (2001) y refirió como clima organizacional a las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas.

Como maestros sabemos que si generamos un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas educativas que nos corresponden a cada uno de los docentes, será siempre una ventaja competitiva para nuestra institución que viene a ser una empresa educativa, ya que la calidad, la productividad y el desempeño serán mayores, porque tiene una relación directa con todo lo que gira a nuestro alrededor.

Se considera el clima organizacional un análisis y una herramienta administrativa en la toma de decisiones de los directivos, porque les permite proyectarse para una mejor productividad y gestionar cambios en la organización para el mejoramiento continuo.

Entre las definiciones se desprende que el clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía).

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de las instituciones educativa, no obstante que el clima organizacional es un concepto de la psicología industrial organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio (Pérez y Maldonado, 2006: 237).

Guerrero (2013), toma el concepto del clima propuesto por Cornell (1955) en Newstrom (2006) y define esta variable como una mezcla de interpretaciones o

percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo.

Es necesario esclarecer que cultura y clima organizacional son dos conceptos entrelazados pero diferentes como lo deja en claro Jaime y Araujo (2007): mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto en la organización, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional (p.296).

Se puede entonces inferir que la esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura, aceptando que existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras, vemos entonces un conjunto de características como la innovación, orientación al equipo, estabilidad entre otras (Chatmah y Jhen, 1994, p. 52,53).

El clima en las instituciones educativas como lo sostiene Rodríguez (2004), es concebido como “el conjunto de características psicosociales en una institución educativa, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución (p.2)

Hay que tomar en cuenta que según los estudios propuestos por la UNESCO se hace necesario crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, a apertura y tolerancia por parte de los docentes y la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática de todos sus miembros (Unesco, 2013, p.29).

Guerrero (2013), menciona en su tesis la teoría sobre clima organizacional de Rensis Likert (1974), citado por Brunet, (1987), en su teoría de los sistemas,

determina dos grandes de tipo del clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. De acuerdo con Brunet, se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías del liderazgo y establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción.

A continuación se resume del mismo documento la clasificación hecha por Likert:

Clima de tipo autoritario, éste a su vez se divide en:

Autoritarismo explotador

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

Autoritarismo paternalista

Con respecto a este tipo de clima, el autor considera que se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados. Se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y supervisores, asimismo manejan muchos mecanismos de control.

Likert afirma que en el clima autoritario paternalista, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos quienes tienen una relación con sus empleados, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta, se puede comparar como la relación padre e hijo.

En este tipo de clima, solo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal, la cual no siempre se opone a los fines de la organización, pero el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

Clima de tipo participativo

Likert también hace mención del clima tipo participativo, que a su vez lo divide en:

Consultivo

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

Participación en grupo

En este tipo de clima, el autor determina que existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrados en todos los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de manera lateral.

El punto de motivación es la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Se concluye que Rensis Likert, estaba convencido a través de evidencias encontradas en sus estudios, que el tipo de supervisión basada en poner permanente presión sobre los subordinados, es el más efectivo y eficiente proceso de gerencias. Este tipo de supervisión que Likert denomina “supervisión centrada

en la tarea”, puede producir , resultados medianamente satisfactorios a corto plazo y sus consecuencias disfuncionales afectan directamente al clima de armonía laboral dentro del grupo de trabajo.

Por el contrario, Likert identifica que el tipo de supervisión al que denomina “centrado en el empleado”, ofrece mayores ventajas de participación a las personas y éstas no trabajan en las organizaciones, sino más bien las personas son la organización misma, lo que produce mayores logros para las organizaciones a mediano y largo plazo.

Likert establece tres tipos de variables que define las características propias de una organización y que influye en la percepción del clima y son:

Variables Causales, llamadas también variables independientes está orientada a indicar el sentido en el que una organización evoluciona.

Variables intermedias, mide el estado interno de la empresa reflejados en la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables finales, surge como efecto de las variables causales y las intermedias, está orientada a establecer los resultados obtenidos como la productividad, ganancia y pérdida.

1.3.3 Dimensiones del clima laboral

Estas dimensiones las propone Chiavenato, las mismas que se desarrolla en cada una de las dimensiones.

La motivación

“La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración” (Chiavenato, 2016, p.78).

De acuerdo al autor se comprende que un factor clave para el rendimiento laboral es el grado de motivación que tiene el trabajador. Todos los maestros y trabajadores de hoy en día sabemos que uno de los problemas más urgentes que enfrentan las empresas modernas es encontrar la manera de motivar a su personal

para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción o interés en el trabajo.

Muchas veces no se logra motivar a los trabajadores por el factor económico o inestabilidad laboral, que muchos hemos experimentado en años que tenemos acumulados.

Se han hecho progresos increíbles en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados, pero ninguna de las actuales logrará mejorar la calidad de trabajo, a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible. No obstante toda empresa debe incentivar a sus trabajadores a partir de los honorarios que pueda otorgar por su buen desempeño.

Considerando este aspecto, cabe precisar que ahora las evaluaciones del personal docente (maestros y directores) a nivel nacional se darán cada tres años para su ascenso a diferentes escalas.

La Ley de reforma Magisterial contempla ocho escalas remunerativas, las cuales exigen tiempo de permanencia en cada una de ellas, solo aquellos docentes que tienen cuarenta horas y se encuentran en quinta, sexta escala perciben más, no siendo un aliciente para muchos docentes de 30 horas. Estamos seguros que si los incentivos y reconocimientos fueran recíprocos a nuestra labor, muchos docentes se sentirían muy motivados.

Según Chiavenato (2016): cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo (p.79).

La identidad

Conversando con los docentes de diversas instituciones educativas se ha podido evidenciar que la identificación institucional juega un papel muy importante. La

participación en el proceso de análisis y concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, disminuye el abandono de las funciones por parte de los integrantes del equipo y genera mayor productividad, por tal motivo los directivos organizan reuniones informativas, recreativas y sociales para lograr unificar criterios.

Para Chiavenato (2016), la identidad: lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación (p.79).

En nuestra experiencia como docentes, la identificación laboral se ve afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y reconocimientos.

A la vez éstas variables pueden ser afectadas por el clima organizacional. Por ejemplo, un estilo de dirección burocrático y autoritario, con mucho control y falta de confianza en los docentes subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes huidizas e irresponsables.

Es necesario quien dirija la institución educativa tenga una actitud de liderazgo empresarial, empleando estrategias que permitan lograr la unidad y la actitud responsable de los docentes y no obedezcan por imposición a la autoridad.

La comunicación

Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que la información circule dentro de la organización, los mecanismos que se establecen para que se escuchen sus opiniones o quejas en la dirección.

Según Chiavenato (2016) sostiene “La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual obtienen

información acerca de su entorno y de otros entornos capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información” (p.54)

La convivencia en la escuela o empresa educativa brinda a docentes y estudiantes un escenario para aprender a comunicarnos, es por eso que surge la comunicación asertiva y el grado de información entre los miembros de una organización.

Comunicación asertiva, “requiere de habilidades sociales tales como escuchar empáticamente transmitir claramente las ideas propias, entender y debatir acerca de las ajenas, negociar o mediar evitando que los desacuerdos se conviertan en conflictos irresolubles” (Chiavenato, 2016, p.56)

Es importante saber escuchar para luego debatir y llegar a buenos acuerdos, respetar las ideas de los demás, saber negociar y así evitar los malos entendidos.

“La comunicación asertiva implica responder sin agresividad, respetando a la otra persona. No levanta la voz, no muestra ira y trata de resolver el conflicto teniendo en cuenta el deseo de ambas partes, buscando compromisos y soluciones, en vez de pretender salirte con la tuya” (Thonson, 1998, p.24), es decir, ser asertivo implica respetar las opiniones de la otra persona, llegando a acuerdos consensuados para ambas partes.

Todo proceso organizacional se desarrolla a través del grado de información, se dirige hacia el futuro, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección de una institución educativa y el futuro de la organización. (Chiavenato, 2016, p.62).

Una buena organización, acompañada de una buena comunicación en la dirección de una institución educativa conlleva a un futuro exitoso.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

-¿Qué relación existe entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

-¿Qué relación existe entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018?

Problema específico 2

-¿Qué relación existe entre la organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018?

Problema específico 3

-¿Qué relación existe entre la dirección y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018?

Problema específico 4

-¿Qué relación existe el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018?

1.5 Justificación del estudio

1.5.1 Justificación teórica

El propósito de esta investigación es generar reflexión y contrastar resultados de las encuestas aplicadas a los docentes de las ocho instituciones educativas de la red 04, la relación de la gestión institucional en el clima laboral.

Se consideró oportuno llevar a cabo esta investigación, ya que las instituciones educativas vienen atravesando malas situaciones de clima laboral, docentes que no se identifican con su centro de trabajo, no se involucran para solucionar problemas, cada quién ve su conveniencia, formación de grupos que debilita y hace quedar mal la imagen de la institución educativa, hacer ver la importancia de trabajar en equipo para que toda la comunidad educativa camine rumbo al éxito.

Práctica

Los estudios de investigación son de carácter práctico, describen o analizan un problema, plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales, en esta investigación con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas trataremos de planificar estrategias para mejorar las relaciones del director con los docentes en una institución educativa.

Legal

Según la Ley General de Educación 28044 y la Ley de la Carrera Pública Magisterial 29062, establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias por grado y edad.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018

1.6.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específico 1

Existe una relación significativa entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

Hipótesis específico 2

Existe una relación significativa entre la organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

Hipótesis específico 3

Existe una relación significativa entre la dirección y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

Hipótesis específico 4

Existe una relación significativa entre el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.

1.7.2 Objetivos específicos

Objetivo Específico 1

Determinar la relación que existe entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

Objetivo Específico 2

Determinar la relación que existe entre la organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018.

Objetivo Específico 3

Determinar la relación que existe entre la dirección y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018.

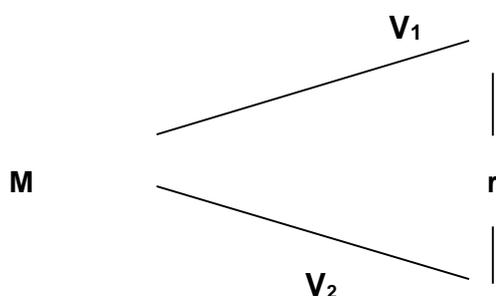
Objetivo Específico 4

Determinar la relación que existe entre el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

El diseño es no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño de investigación transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y correlacional porque describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables, en un momento determinado. Y obedece al siguiente esquema.



Dónde:

M: Muestra,

V1: Gestión institucional

V2: Clima laboral

r: Relación entre las variables.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2016), el método de investigación es el método científico de enfoque cuantitativo y correlacional consiste en analizar algunas características observables, se realizó un análisis de los datos basados en la metodología cuantitativa, este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población además, de estar basado en el criterio de

fiabilidad y validez del instrumento a partir de la aplicación de un cuestionario que toma en cuenta las relaciones entre las variables que se pretende explicar.

2.2 Variables y operacionalización

Definición conceptual de la variable Gestión institucional

Alvarado (2004), citado por Espíritu (2017), define que:

La gestión institucional puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Y la gerencia más que una función o cargo como comúnmente se le entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quién desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución. (p.76).

2.2.1 Dimensiones de la variable:

Dimensión 1: El proceso de planificación:

“La planificación requiere entenderse con un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y las medidas de logro de objetivos y metas han sido definidas, desde el corto hacia el largo plazo” (Alvarado, 2004, p.54), citado por Espíritu (2017).

Dimensión 2: El proceso de organización:

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes (Alvarado, 2004 p.65), citado por Espíritu (2017).

Dimensión 3: El proceso de la dirección:

El equipo de dirección es el encargado de organizar el trabajo que, a su vez, comparte con los demás integrantes de la institución: docentes, alumnos, personal auxiliar, padres y otros miembros de la comunidad educativa. En esta acción de organización, el equipo directivo debe establecer las tareas y responsabilidades de cada uno de los distintos sectores miembros, controlando su ejecución (Alvarado, 2004, p.65), citado por Espíritu (2017).

Dimensión 4: El proceso de control:

El proceso de control se hace realidad mediante la supervisión y la inspección. Mientras la supervisión controla el proceso del desarrollo de las actividades educativas, la inspección controla los resultados de dicho proceso, considerando el uso o manejo de recursos, materiales, económicos y humanos (Alvarado.2004p.77), citado por Espíritu (2017).

2.2.2 Clima laboral

Chiavenato (2016) Respecto al clima organizacional señala:

Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales en la empresa, todo esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación (p.42).

2.2.3 Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Motivación

“La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración” (Chiavenato, 2016, p.78).

Dimensión 2: **Identidad**

La identidad lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación (Chiavenato, 2016, p.79).

Dimensión 3: **Comunicación**

Chiavenato (2016) sostiene “La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información” (p.54)

2.2.4 Operacionalización

Variable 1: Gestión Institucional

Para poder realizar el levantamiento de la información se utilizará el Cuestionario Escrito que consta de 27 preguntas, para medir la dimensión proceso de planificación se ha tenido en cuenta 6 preguntas, proceso de organización 7 preguntas, proceso de la dirección 11 preguntas, proceso de control 3 preguntas. Y la escala de Likert para poder dar respuesta a las mismas en una escala del 1 al 4, los índices a emplear en el cuestionario son: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo, como se muestra en la tabla.

Variable 2: Clima Laboral

Para poder realizar el levantamiento de la información se utilizará el Cuestionario Escrito que consta de 27 preguntas, donde para medir la dimensión motivación se ha tenido en cuenta 9 preguntas, identidad 8 preguntas, comunicación 10 preguntas. Y la escala de Likert para poder dar respuesta a las mismas en una escala del 1 al 4, Los índices a emplear en el cuestionario son: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Operacionalización de variables

Tabla 01

Operacionalización de la variable gestión institucional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles Y rangos
Proceso de Planificación	Visión – Misión Estructura orgánica	1,2,3, 4,5,	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)	Mala (1) 5 – 9 Regular (2) 10-14 Buena (3) 15-20
Proceso de Organización	Comportamiento Organizacional Identidad	6,7,8,9,10, 11 12,13,14	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)	Mala (1) 9 – 17 Regular (2) 18-26 Buena (3) 27-36
Proceso de Dirección	Comunicación	15,16,17,18,19,20,21	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)	Mala (1) 7 – 13 Regular (2) 14-20 Buena (3) 21-28
Proceso de Control	Supervisión	22,23,24,25,26,27	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)	Mala (1) 6 – 11 Regular (2) 12-17 Buena (3) 18-24

Tabla 02

Operacionalización de la variable clima laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles Y rangos
Motivación	Intrínseca Extrínseca	1,2,3,4,5 6,7,8,9	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)	Mala (1) 9 -17 Regular (2) 18-26 Buena (3) 27-36
Identidad	Involucramiento Pertenencia Asertividad	10,11,12,13 14,15,16,17 18,19,20,21,22	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo	Mala (1) 13-32 Regular (2) 33-52 Buena (3) 53-72
Comunicación	Grado de información	23,24,25,26,27	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo	Mala (1) 5 – 9 Regular (2) 10-14 Buena (3) 15-20

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población:

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016) conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Para la investigación se consideró como población objetivo a todos los docentes varones y mujeres de las 8 instituciones educativas: Nuestra Señora de Guadalupe, Dos de mayo, Generalísimo San Martín, Jorge Basadre, María Reiche, Santa María Mazzarello, Heroínas Toledo y Augusto Cazorla de la red 04 del Callao que suman 154.

2.3.2 Muestra

Teóricamente de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016) la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. En esta investigación se encuestó a 110 docentes de las 8 instituciones educativas de la red 04 del Callao según la siguiente ecuación.

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

Dónde:

- n= Tamaño de la Muestra
- Z= Constante que depende del nivel de confianza, este caso igual a 1.96
- N= Es el tamaño de la población de docentes de la red 04 Callao.
- p= Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, este caso es igual a 0.5
- q= Proporción de individuos que no posee esa característica, este caso es igual a 0.5
- e= Es el error muestral deseado, este caso es igual a 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(154)}{(0.05)^2(154-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)} = 110$$

Resumiendo tenemos: 154 docentes: Población. 110 docentes de muestra.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica que utilizamos en nuestra investigación fue la encuesta, se utilizó como instrumento un cuestionario, que según Soto (2016) en su tesis de investigación indica que Summers (1992, p.158) mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce también como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad y análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

Cuestionario para medir la gestión institucional

Ficha técnica

Autora: Mercedes Rojas Villano de León

Año: 2018

Significación: El presente cuestionario conformado por 27 ítems, dividido en cuatro dimensiones: proceso de la planificación (5 ítems), proceso de la organización (9 ítems), proceso de la dirección (7 ítems), proceso de control (6 ítems).

Administración: Individual y en un solo momento.

Duración: La aplicación del cuestionario tuvo una duración de veinte (20) minutos.

Aplicación: El ámbito de aplicación del instrumento son los docentes de las instituciones educativas de la red 04 Callao.

Fundamentación: El instrumento está fundamentado en los planteamientos teóricos de Alvarado (2004), citado por Espíritu (2017).

Puntuación: El cuestionario consta de 27 ítems que serán evaluados con: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Y se presentan en niveles según la siguiente tabla de baremos.

Tabla 03

Baremos de la variable gestión institucional y dimensiones

Niveles	Gestión Institucional	Proceso de planificación	Proceso de organización	Proceso de dirección	Proceso de control
Buena	82-108	15-20	27-36	21-28	18-24
Regular	54-81	10-14	18-26	14-20	12-17
Mala	27-53	5 -9	9-17	7-13	6-11

Cuestionario para medir el clima laboral**Ficha técnica**

Autora: Mercedes Rojas Villano de León

Año: 2018

Significación: El presente cuestionario conformado por 27 ítems, dividido en tres dimensiones: motivación (9 ítems), identidad (8 ítems), comunicación (10 ítems).

Administración: Individual y en un solo momento.

Duración: La aplicación del cuestionario tuvo una duración de veinte (20) minutos.

Aplicación: El ámbito de aplicación del instrumento son los docentes de las instituciones educativas de la red 04 Callao.

Fundamentación: El instrumento está fundamentado en los planteamientos teóricos de Chiavenato (2016).

Puntuación: El cuestionario consta de 27 ítems que serán evaluados con: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Y se presentan en niveles según la siguiente tabla de baremos.

Tabla 04

Baremos de la variable clima laboral y dimensiones

Niveles	Clima laboral	Motivación	Identidad	Comunicación
Buena	82-108	27-36	53-72	15-20
Regular	54-81	18-26	33-52	10-14
Mala	27-53	9-17	13-32	5 - 9

2.5 Métodos de análisis de datos

Para la presente tesis, se aplicaron técnicas para el procesamiento y análisis de datos.

Validez

La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se va a investigar. Así como también la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Hernández, Fernández y Baptista (2016).

Validación de instrumentos	Nombres y Apellidos	Resultados
Experto 1	Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje	Aplicable
Experto 2	Dr. Chantal Jara Aguirre	Aplicable
Experto 3	Dr. Abner Chávez Leandro	Aplicable

Se verificó que el instrumento ha sido construido reflejando un dominio específico de contenido de lo que se mide en base a conceptos teóricos, luego se establecieron las dimensiones, indicadores e ítems, así como el sistema de evaluación en base al objetivo de investigación.

Confiabilidad.

Para la establecer la confiabilidad del instrumento de la investigación, los dos cuestionarios fueron sometidos al coeficiente Alfa de Cronbach a través del sistema estadístico, utilizando el programa IBM SPSS, como resultado se obtuvieron que la confiabilidad fuera elevada. (Pino, 2010, p.380). Existe una base a considerar que es:

-1	a	0	No es confiable
0,01	a	0,49	Baja confiabilidad
0,5	a	0,75	Moderada confiabilidad
0,76	a	0,89	Fuerte confiabilidad
0,9	a 1		Alta confiabilidad.

Prueba de confiabilidad del instrumento de las variables gestión institucional y clima laboral.

Tabla 05

Prueba de confiabilidad del instrumento de las variables gestión institucional y clima laboral.

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión institucional	0.892	27
Clima laboral	0.888	27

El valor del alfa de Cronbach en ambas variables, muestra que el instrumento es altamente confiable para cada una de ellas.

2.6 Aspectos éticos

Los expertos evaluaron los instrumentos y realizando las correcciones respectivas, unánimemente aceptaron su aplicabilidad y suficiencia, lográndose utilizar para medir las variables gestión institucional y clima laboral en las ocho instituciones educativas de la red 04 Callao.

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad Cesar Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación, asimismo se cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivos

3.1.1 Descripción de los niveles según la gestión institucional

De acuerdo a la tabla 06 y figura 1 se puede observar que el 25.45 % de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto a la gestión institucional, el 34.55 % un nivel regular y un 40.00% una mala percepción de la gestión institucional.

Se concluye que el nivel en la gestión institucional de los docentes presenta una tendencia en el nivel malo.

Tabla 06

Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional a las instituciones educativas de la red 04 Callao

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
Buena	82-108	28	25.45	25.45
Regular	54-81	38	34.55	60.00
Mala	27-53	44	40.00	100.00
Total		110	100.00	

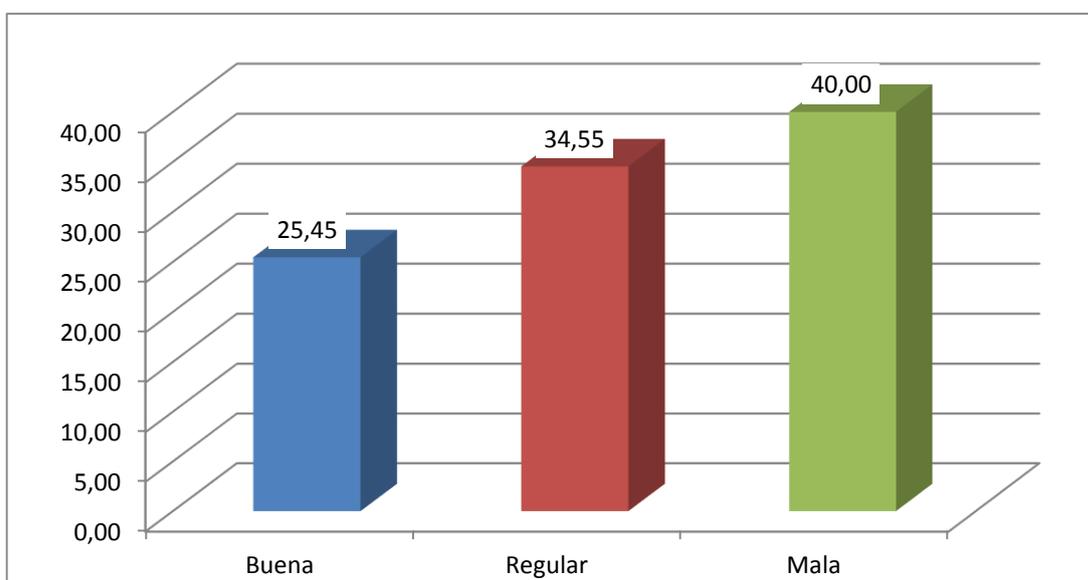


Figura 1. Niveles de la gestión institucional en las instituciones educativas de la red 04 Callao.

3.1.2 Proceso de planificación

De acuerdo a la tabla 07 y figura 2 se puede observar que el 23.64 % de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto a la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación, el 30.91 % un nivel regular y un 45.45% una mala percepción de la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación.

Se concluye que el nivel en la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación de los docentes presenta una tendencia en el nivel malo.

Tabla 07

Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
Buena	15-20	26	23.64	23.64
Regular	10 14	34	30.91	54.55
Mala	05 09	50	45.45	100.00
Total		110	100.00	

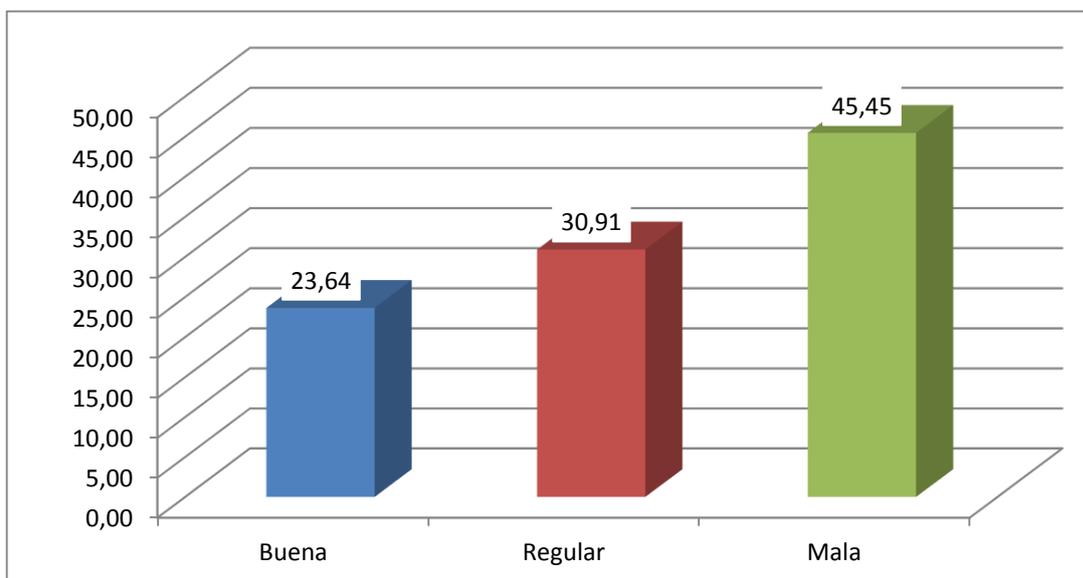


Figura 2. Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación

3.1.3 Proceso de organización

De acuerdo a la tabla 08 y figura 3 se puede observar que el 20.00 % de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto a la gestión institucional en su dimensión proceso de organización, el 40.91 % un nivel regular y un 39.09% una mala percepción de la gestión institucional en su dimensión proceso de organización.

Se concluye que el nivel en la gestión institucional en su dimensión proceso de organización de los docentes presenta una tendencia en el nivel regular

Tabla 08

Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de organización

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
Buena	27-36	22	20.00	20.00
Regular	18-26	45	40.91	60.91
Mala	09 17	43	39.09	100.00
Total		110	100.00	

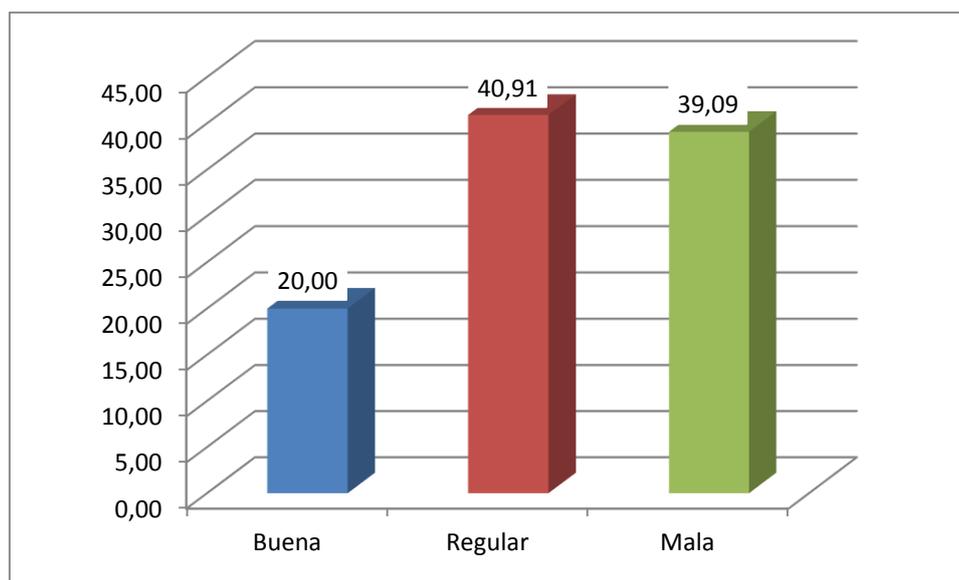


Figura 3. Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de organización

3.1.4 Proceso de dirección

De acuerdo a la tabla 09 y figura 4 se puede observar que el 26.36 % de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto a la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección, el 40.00 % un nivel regular y un 33.64% una mala percepción de la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección.

Se concluye que el nivel en la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección de los docentes presenta una tendencia en el nivel regular.

Tabla 09

Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje acumulada
Buena	21-28	29	26.36	23.36
Regular	14-20	44	40.00	63.36
Mala	7 - 13	37	33.64	100.00
Total		110	100.00	

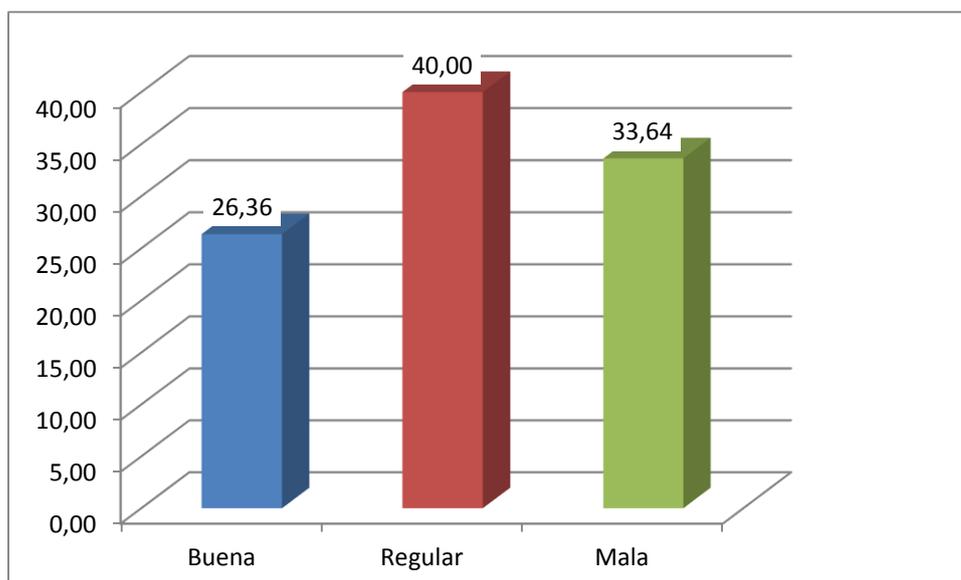


Figura 4. Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de dirección

3.1.5 Proceso de control

De acuerdo a la tabla 10 y figura 5 se puede observar que el 28.18 % de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto a la gestión institucional en su dimensión proceso de control, el 36.36 % un nivel regular y un 35.45% una mala percepción de la gestión institucional en su dimensión proceso de control.

Se concluye que el nivel en la gestión institucional en su dimensión proceso de control de los docentes presenta una tendencia en el nivel regular.

Tabla 10

Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de control

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
Buena	18 - 24	31	28.18	28.18
Regular	12 - 17	40	36.36	64.54
Mala	6 - 11	39	35.45	100.00
Total		110	100.00	

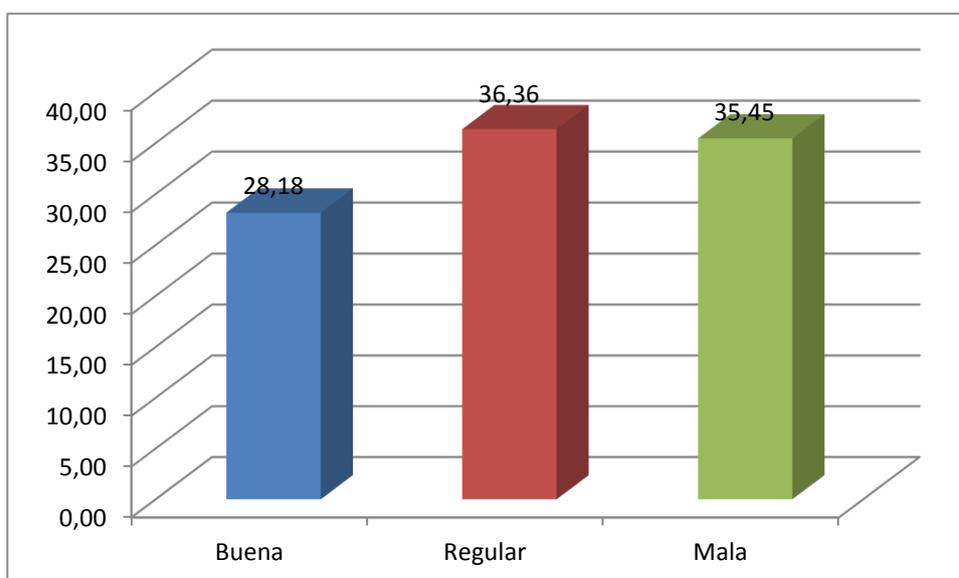


Figura 5. Niveles de la gestión institucional en su dimensión proceso de control

3.1.6 Clima laboral

De acuerdo a la tabla 11 y figura 6 se puede observar que el 21.82 % de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto al clima laboral, el 34.55 % un nivel regular y un 43.64% una mala percepción del clima laboral.

Se concluye que el nivel en el clima laboral de los docentes presenta una tendencia en el nivel malo.

Tabla 11

Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en las instituciones educativas de la red 04 Callao

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
Buena	82-108	24	21.82	21.82
Regular	54 - 81	38	34.55	56.37
Mala	27- 53	48	43.64	100.00
Total		110	100.00	

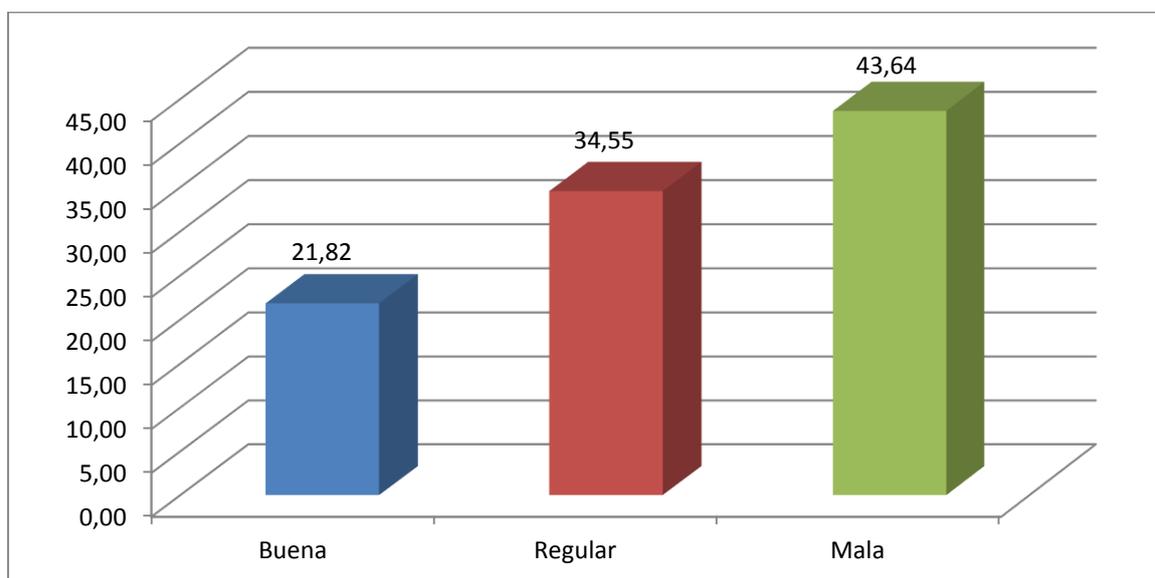


Figura 6. Niveles del clima laboral en las instituciones educativas de la red 04 Callao.

3.1.7 Motivación

De acuerdo a la tabla 12 y figura 7 se puede observar que el 30.00 % de los docentes de la red 04 del Callao perciben un nivel bueno, el 39.09 % un nivel regular y un 30.91% una mala percepción del clima laboral en su dimensión motivación.

Se concluye que el nivel en el clima laboral en su dimensión motivación de los docentes presenta una tendencia en el nivel regular.

Tabla 12

Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en su dimensión motivación

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %
Buena	27-36	33	30.00
Regular	18-26	43	39.09
Mala	9-17	34	30.91
Total		110	100.00

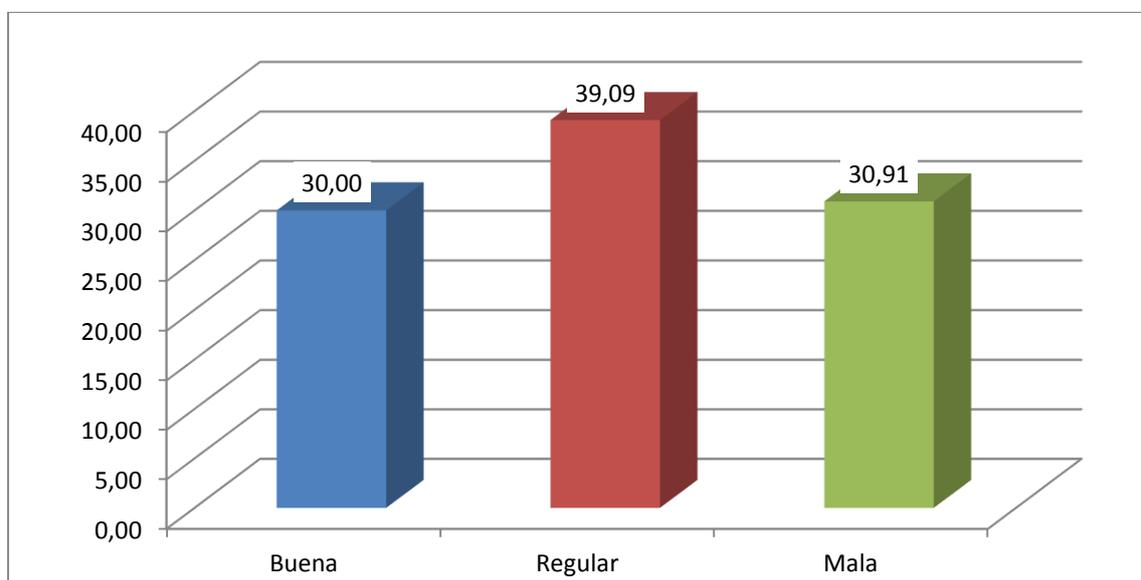


Figura 7. Niveles del clima laboral en su dimensión motivación

3.1.8 Identidad

De acuerdo a la tabla 13 y figura 8 se puede observar que el 21.82 % de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno, el 36.36 % un nivel regular y un 41.82% una mala percepción del clima laboral en su dimensión identidad.

Se concluye que el nivel en el clima laboral en su dimensión identidad de los docentes presenta una tendencia en el nivel malo.

Tabla 13

Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en su dimensión identidad

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %
Buena	53-72	24	21.82
Regular	33-52	40	36.36
Mala	13-32	46	41.82
Total		110	100.00

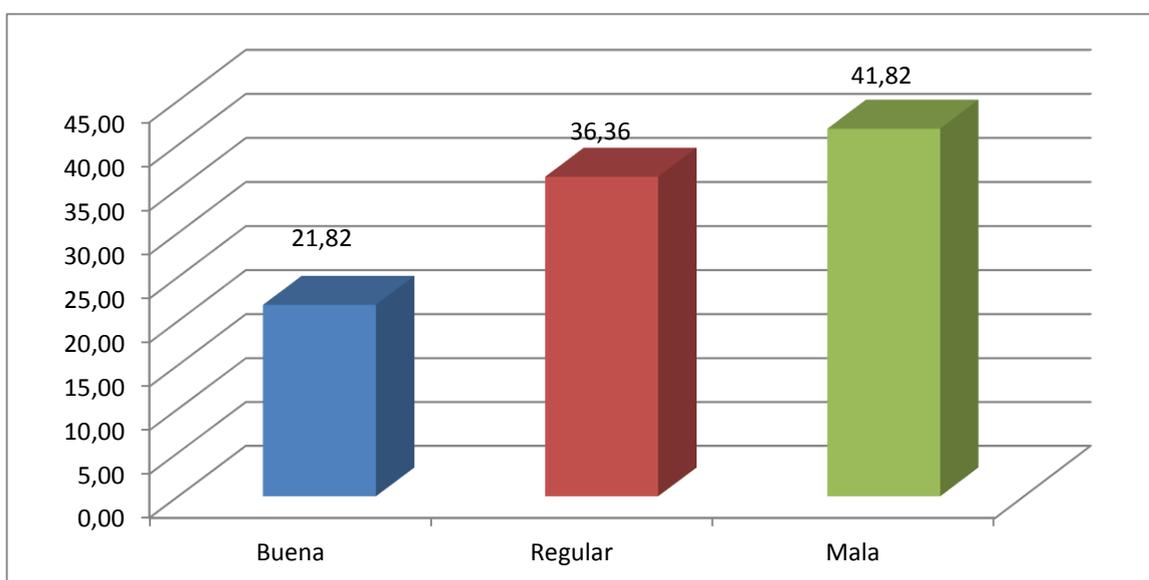


Figura 8. Niveles del clima laboral en su dimensión identidad

3.1.9 Comunicación

De acuerdo a la tabla 14 y figura 9 se puede observar que el 22.73 % de los docentes de la red 04 del Callao perciben un nivel bueno, el 34.55 % un nivel regular y un 42.73% una mala percepción del clima laboral en su dimensión comunicación.

Se concluye que el nivel en el clima laboral en su dimensión comunicación de los docentes presenta una tendencia en el nivel malo

Tabla 14

Distribución de frecuencias de los niveles del clima laboral en su dimensión comunicación

Niveles	rango	Frecuencia fi	Porcentaje %
Buena	15-20	25	22.73
Regular	10-14	38	34.55
Mala	05-09	47	42.73
Total		110	100.00

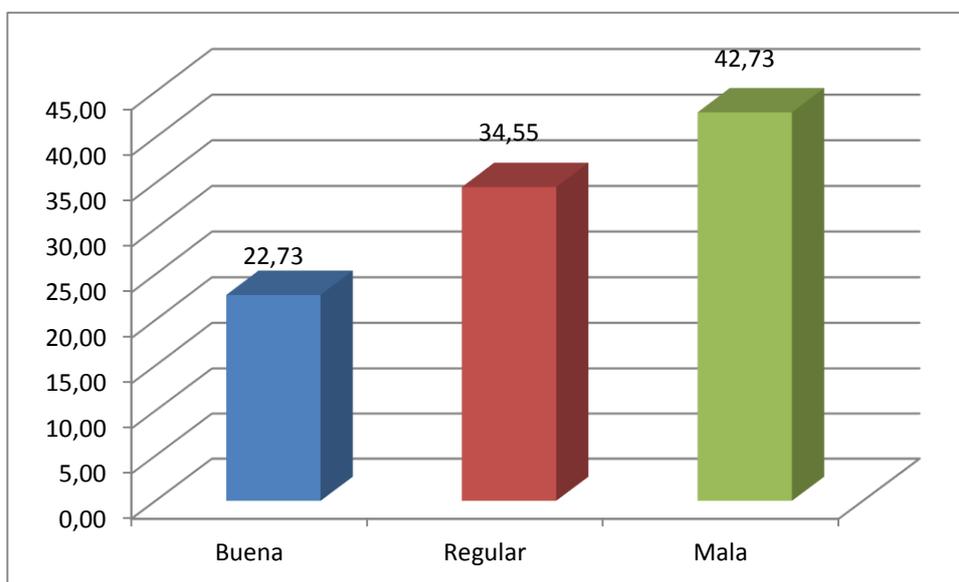


Figura 9. Niveles del clima laboral en su dimensión comunicación

3.2 Resultados inferenciales

3.2.1 Gestión institucional y clima laboral

Hipótesis general

H₀: No existe una relación significativa entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.

H₁: Existe una relación significativa entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018.

Tabla 15

Coefficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional y el clima laboral

		Gestión	
		institucional	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	110
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,721
		Sig. (bilateral)	,000
		N	110

Interpretación:

Por tanto, existe una relación significativamente fuerte entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018. Como $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ Rechazar H₀

3.2.2 Procesos de planificación y clima laboral

Las hipótesis específicas se presentan y se interpretan de acuerdo a las dimensiones con sus correspondientes hipótesis.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe una relación significativa entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.

H₁: Existe una relación significativa entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

Tabla 16

Coefficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación y el clima laboral

			proceso de planificación	Clima laboral
Rho de Spearman	Proceso de planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,811
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,811	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

Interpretación:

Por tanto, existe una relación significativamente fuerte entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018.

Como $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ Rechazar H₀

3.2.3 Procesos de organización y clima laboral

Hipótesis específica 2

H₀: No existe una relación significativa entre la organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.

H₁: Existe una relación significativa entre la organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018.

Tabla 17

Coefficiente de correlación de Spearman entre la organización y el clima laboral

			proceso de organización	Clima laboral
Rho de Spearman	proceso de organización	Coefficiente de correlación	1,000	,693
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,693	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

Interpretación:

Por tanto, existe una relación significativamente fuerte entre el proceso de organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018. Como $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ Rechazar H_0

3.2.4 Procesos de dirección y clima laboral

Hipótesis específica 3

H_0 : No Existe una relación significativa entre la dirección y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018

H_1 : Existe una relación significativa entre la dirección y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

Tabla 18

Coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión institucional en su dimensión procesos de dirección y el clima laboral

		procesos de	
		dirección	Clima laboral
Rho de Spearman	procesos de dirección	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	110
Clima laboral	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,784
		Sig. (bilateral)	,000
		N	110

Interpretación:

Por tanto, existe una relación significativamente fuerte entre la dirección y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 Callao 2018. Como $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ Rechazar H_0

3.2.5 Procesos de control y clima laboral

Hipótesis específica 4

H_0 : No existe una relación significativa entre el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

H_1 : Existe una relación significativa entre el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

Interpretación:

Por tanto, existe una relación significativamente fuerte entre el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018. Como $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ Rechazar H_0

Tabla 19

Coefficiente de correlación de Spearman entre el control y el clima laboral

		procesos de control		Clima laboral
Rho de Spearman	procesos de control	Coefficiente de correlación	1,000	,653
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,653	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

IV. Discusión

En cuanto a la hipótesis general, los resultados permiten observar que entre la gestión institucional y el clima laboral existe una relación significativamente alta con un resultado de la prueba de Spearman de 0.721 de correlación, como se puede observar en la tabla N°14. Estos resultados, tienen similitud con “La relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del Municipio Mara” en el estado de Zulia, hallado por Luengo (2013), cuyo coeficiente de Spearman, fue de 0.726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objetos de investigación, los resultados arrojaron que en las instituciones educativas predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula a los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral.

Referente a la hipótesis específica 1, los resultados permiten observar que existe una relación significativa entre la gestión institucional en su dimensión proceso de planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la Red 04, Su coeficiente de correlación 0.811, tal como se observa en la tabla N°15. Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$. Comparando con Ascarza (2017), en su tesis “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima” desarrolla la correlación utilizando la prueba estadística Rho de Spearman, los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas, entre el clima organizacional, satisfacción laboral y percepción de la gestión educativa en el personal de las instituciones estatales de educación secundaria de Huaral.

En relación a la hipótesis específica 2, los resultados permiten observar que existe una relación significativamente moderada entre la gestión institucional en su dimensión proceso de organización y clima laboral según docentes en la Instituciones Educativas de la Red 04, su coeficiente de correlación 0.693, tal como se observa en la tabla N°16. Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$. Comparando con Guerrero

(2013), en su tesis “Gestión pedagógica en el aula: Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos fiscales Abraham Lincoln de la ciudad de Guayaquil y presidente Tamayo de la ciudad de Salinas correspondientes a las provincias Guayas y Santa Elena en el año lectivo 2011 – 2012”, se lleva un buen clima del aula, es decir, se lleva un aceptable clima escolar que aún puede ser mejorado gracias a la organización que se da.

En relación a la hipótesis específica 3, existe una relación significativamente alta entre la gestión institucional en su dimensión procesos de dirección y clima laboral según docentes en la Instituciones educativas de la Red 04, su coeficiente de correlación es 0.784, tal como se observa en la tabla N° 17, mientras para Guiselle (2013), los primeros resultados permiten identificar que existen aspectos relevantes relacionados al estilo de gestión escolar que condicionan el clima en la institución, entre ellos se encuentra la organización, claridad de normas y funciones, liderazgo, delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo y los procesos comunicativos, también se observa que las relaciones entre el equipo de conducción, docentes, padres y estudiantes, son elementos clave del clima institucional, ya que se observa padres complicados, comentarios en los pasillos, incumplimiento de reglamentaciones que hacen a la labor docente, igualmente los docentes manifiestan la falta de materiales, espacio, la organización, la comunicación, la falta de hacer de algunos docentes y el exceso de trabajo, mientras que en mi investigación también se ve que existe una relación significativamente fuerte entre las variables gestión institucional y clima laboral entre docentes de las ocho instituciones, ambas ven de la mano, si hay buena gestión entonces el clima será bueno.

Referente a la hipótesis específica 4, existe una relación significativamente alta entre la gestión institucional en su dimensión procesos de control y clima laboral según docentes en la Instituciones Educativas de la Red 04, con un coeficiente de correlación 0.653, tal como se observa en la tabla N° 18, mientras comparando con Espiritu (2017), en su investigación “Niveles del clima laboral y de la gestión

institucional en los trabajadores del centro vacacional de Huampaní, 2016”, en la tabla 8 se puede observar que el 62.4% de los trabajadores percibe que la organización se encuentra por debajo del nivel muy bueno, con un promedio de 36.57 y una desviación estándar de 8.07, lo que se quiere realizar con esta investigación es determinar en la actualidad los niveles del clima laboral y gestión institucional, a fin de mejorarla para el bienestar de la institución.

V. Conclusiones

Primera: Según los resultados existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 con un resultado de la prueba de Spearman de 0.721 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto a mejor gestión institucional mejor clima laboral.

Segunda: Según los resultados se concluye que existe una relación alta y significativa entre el proceso de planificación y el clima laboral según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 según el resultado de la prueba de Spearman de 0.811 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, por tanto una buena planificación de trabajo desarrollará un clima laboral favorable.

Tercera: Según los resultados existe una relación significativa y moderada entre el proceso de organización y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 de acuerdo a la prueba de Spearman de 0.693 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto si hay una buena organización y equipos de trabajo que se identifiquen con su institución el clima laboral será favorable.

Cuarta: Según los resultados existe una relación alta y significativa entre la dirección y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 de acuerdo a la prueba de Spearman con un resultado del 0.784 de correlación y $p = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto si los directivos son líderes y tienen buenas relaciones, trato con su personal, el clima laboral será favorable.

Quinta: Según el resultado existe una relación moderada y significativa con un 0.653 de correlación de Spearman, entre el control y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018, es decir, $p = 0.000 < 0.05$, por el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto el control del personal que labora debe saber de sus deberes y derechos de acuerdo al reglamento interno que maneja cada institución para así su clima laboral sea favorable.

VI. Recomendaciones

- Primera:** A los directivos de las instituciones educativas de la red 04 Callao, habiéndose establecido en el presente estudio que existe una relación significativa entre la gestión institucional y el clima laboral, se sugiere planificar estrategias organizacionales con proyección al éxito, como talleres de actualización, seminarios, que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.
- Segunda:** A los directivos con su equipo de las instituciones educativas de la red 04 Callao, habiéndose establecido que existe una relación significativa entre el proceso de planificación y el clima laboral, se les sugiere que a través de estrategias convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica de acuerdo a la misión y visión. Asimismo, responderse: que debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, como lo haremos, con qué recursos contamos, que requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.
- Tercera:** Considerando que existe una relación significativa y moderada entre el proceso de organización y el clima laboral en las instituciones educativas de la red 04 Callao se les sugiere a los directivos que, identifiquen y clasifiquen las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, teniendo en cuenta que el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana. Además, una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados.
- Cuarta:** A los directivos de las instituciones educativas de la red 04 Callao, habiéndose establecido que existe una relación alta y significativa entre la dirección y el clima laboral se les sugiere que tengan a bien planificar, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades que conlleven al buen funcionamiento operativo.

Quinta: A los directivos de las instituciones educativas de la red 04 Callao, habiéndose establecido que existe una relación moderada y significativa entre el control y el clima laboral se les sugiere hacer el seguimiento a todas las actividades acordadas durante la planificación, toma de decisiones para corregir o retroalimentar.

VII. Referencias

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albuja de Piura*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura. Lima.
- Aldana, E. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. "Francisco Bolognesi" y "Nuestra Señora de Fátima" de la Oroya – Junín*. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3890>
- Alvarado, O. (2015). *Por los caminos de la educación. Aportes a la sociología de la experiencia*. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de: www.otonielalvarado.jimdo.com el 12 de mayo 2015.
- Alvarado, R. y Rojas, A. (2014). *Niveles de clima laboral en los trabajadores de la Dirección de Alistamiento Naval – Callao, 2014*.(Tesis maestría). Universidad César Vallejo. Lima
- Ascarza, K. (2017). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, 2013*. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5680>
- Bocanegra, J. (2009), "La organización en una institución de calidad". México Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. D. F: Trillas
- Campos, W (2012). *Relación del clima organizacional en la gestión institucional en las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Ayaviri, Melgar. Puno.2011*.
<http://cursointel--roque71012.blogspot.com/2012/05/relacion-del-clima-organizacional-en-la.html>
- Carbajal, J. y otros. (2013). *Psicología organizacional perspectivas y avances*, Bogotá: Eco ediciones.

- Carrasco, E. y Arce, L. (2013). *Clima organizacional y Gestión institucional de las instituciones educativas privadas Pitágoras de Comas y San Juan de Lurigancho, 2013*. (Tesis para optar el grado de Magister en Educación).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mac. Graw-hill 2007, (8^{va} ed.)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (8^{va} ed.). Mc Graw Hill. Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Editores. Mc GRAW-HILL. México
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos*. Editores. Mc GRAW-HILL. México
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Interamericana Editores. Mc GRAW-HILL. México
- Culqui, E. (2014). *“Plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario en la I.E. N° 80657 – Recuaycito – La Libertad”*. (Tesis de maestría).
- Espailat, T (2012). *Evaluación de la cultura organizacional en una institución del estado. Tesis de Master en Alta Dirección Pública*. Santo Domingo, D.N. República Dominicana 14 de febrero del 2012.
- Espíritu, Y. (2017). *Niveles del clima laboral y de la gestión institucional en los trabajadores del centro vacacional de Huampani, 2016*. (Tesis de maestría). Lima.

- Elera, R. (2010). *Gestión Institucional y su Relación con la Calidad de Servicio en una Institución Pública del Callao*. Tesis para optar el grado de Maestro en Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y general*. París.
- Farro, F. (1999). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima. EGRAFS.A
- Fishman, D. (2009). *El líder interior*. Colección liderazgo. Lima. UPC-Orbis Ventures. S.A.C.
- Garcia, Y. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016*.
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5680>
- Garcia, G. (2000). *La formación del clima psicológico y la relación con los estilos de liderazgo*. Lima.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Guiselle, V. (2013). *Incidencia del estilo de Gestión Escolar en el Clima Institucional*. Universidad abierta interamericana. Buenos Aires.
- Goncalves, Alexis P. *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad latinoamericana para la calidad, Internet. Diciembre de 1997.
- Gómez, C. *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericano de Psicología Vol.2 N°2 (p. 61-77).

- Gomez, D. (1996). *Curso de organización escolar y general*. Edición Escuela Española. Madrid. España.
- Granados, G. (2014) en su tesis titulada *Clima institucional y la gestión educativa de las IE. "Ricardo Palma" y Virgen de Fátima- Ugel 02- Lima .SMP-2013* Recuperada <http://www.buenastareas.com/ensayos/Plan-de-Trabajo-Etapa-Vida-Adolescente/49418901.html>
- Guerrero, L. (2013). *Gestión pedagógica en el aula: Clima social escolar desde la percepción del estudiante y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos fiscales Abraham Lincoln de la ciudad de Guayaquil y Presidente Tamayo de la ciudad de Salinas correspondientes a las provincias Guayas y Santa Elena en el año lectivo 2011 – 2012* (Tesis para optar el grado de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. Guayaquil, Ecuador.)
- Guevara, R. (2011). *Relación entre clima organizacional e institucional en las instituciones educativas de la Alianza Cristiana Misionera*. (Tesis para optar el grado de Magister en Educación).
- Gutiérrez, A *Toma de decisiones*. Centro Cultural Itaca S.C. Clave: MIS 309
- Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Cuarta edición: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México. (5ªed.): Editorial Mc Graw-Hill.
- Lam, L. (2000). *Clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Perú.

Luengo, Y.(2013). *“La relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del Municipio Mara”* Tesis para optar el grado de magister en Educación. Venezuela.

Manco, M (setiembre del 2014) *revista electrónica Enmarcando* (edición N°19)
Recuperado

<http://sistemas3.minjus.gob.pe/enmarcando/articulo.asp?edicion=19&p=81&pg=1>

Méndez, C. (1982). *Clima organizacional en Colombia*, El IMCOC: Un método de análisis para su intervención, Universidad del Rosario, Colombia.

Mendoza, M. (2012) *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes de tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.*

Programa para docentes de la Región Callao.

http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Mendoza_Clima-organizacional-y-rendimiento-acad%C3%A9mico-en-estudiantes-del-tercero-de-secundaria-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla.pdf

Mintzberg, H. (1975). *Planeación estratégica.*
[Eslideshare.net/breiniack/planeación-estratégica.](http://Eslideshare.net/breiniack/planeación-estratégica)

Ministerio de educación (2011). *Manual de gestión para directores de las instituciones educativas.* Lima. Perú. Unesco.

Ministerio de Educación del Perú (2012) *Marco de Buen Desempeño Docente.* Lima – Perú

Montalvo, W. (2011). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la Ugel 15-2008.* Tesis para optar el grado académico de Doctor en

Ciencias de la Educación con mención en Ciencias de la Educación. Lima.
UNE.

Ortíz, A. (2014). *“El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito Central”*. Tesis para obtener el título de Master en Gestión de la educación.

Pérez, F. (2014). *Clima organizacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la red 09 del distrito de Ate*. (Tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación).

Pérez y Rivera. (2015). *“El clima organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013”* (Tesis de maestría).

Prado, C. (2015). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo año 2015*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional de Trujillo.

Polanco, C.(2014). *“El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés”* Tesis para optar grado de maestría en educación.
Honduras

Robbins, R .(1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México.
Prentice hall.

Robbins, R.(2001). *Compromiso organizacional*.

Romero, D. (1991). *Motivación para el trabajo*. 4ta edición. Mérida: Editorial Rogya.

Schein, H. (1996). *Psicología de la organización*. Editorial Prentice-Hall. México.

- Soria, R. (2010) *Relación entre la Gestión del director y el clima Institucional en las Instituciones públicas de la UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría)
- Solís, M (2012). *Motivación*. https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&es_th=1&ie=UTF-8#q=motivacion+libros+pdf+manuel+solis
- Soto, F. (2016). *Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito el Tambo – Huancayo, 2014*. (Tesis de maestría). <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6054>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6^{ta} ed.) México.
- Sovero, F. (2012) *Monitoreo y Supervisión*. Lima. San Marcos.
- Tito, P. y Arauz, A. (2015). *El Clima Laboral y la Satisfacción de los Colaboradores del Instituto Nacional Materno Perinatal*. Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 18-II, N° 36, Lima, Julio - Diciembre 2015)

Anexos

Anexo 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018

Problemas	Objetivos	HIPOTESIS	Variable y dimensiones e indicadores				
			Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rango
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación que existe entre planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre proceso de organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dirección y clima laboral según docentes en las</p>	<p>hipótesis general Existe una relación significativa entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018.</p> <p>Hipótesis específicos Existe una relación significativa entre la planificación y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre la organización y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dirección y clima laboral</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Gestión Institucional</p>	<p>Proceso de Planificación</p> <p>Proceso de Organización</p> <p>Proceso de Dirección</p> <p>Proceso de Control</p>	<p>Visión – Misión</p> <p>Estructura orgánica</p> <p>Comportamiento Organizacional</p> <p>Identidad</p> <p>Comunicación</p> <p>Supervisión</p>	<p>1,2,</p> <p>3,4,5,</p> <p>6,7,8,</p> <p>9,10,11,</p> <p>12,13,14,</p> <p>15,16,17,</p> <p>18,19,20</p> <p>21,</p> <p>22,23,24</p> <p>25,26,27</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>De acuerdo (3)</p> <p>Totalmente de acuerdo (4)</p>

red 04-Callao 2018?	instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.	según docentes en las instituciones educativas de la red 04- Callao 2018.	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice
¿Qué relación existe entre la dirección y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018?	Determinar la relación que existe el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.	Existe una relación significativa entre el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 -Callao 2018.	Variable 2: Clima Laboral	Motivación	Intrínseca	1,2,3,4,5	Totalmente
					Extrínseca	6,7,8,9	en desacuerdo (1)
¿Qué relación existe entre el control y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018?				Identidad	Involucramiento	10,11,12,13	En desacuerdo (2)
					Pertenencia	14,15,16,17	De acuerdo (3)
					Asertividad	18,19,20,21,22	Totalmente
					Grado de información	23,24,25,26,27	de acuerdo (4)



ESCUELA DE POSTGRADO

ANEXO 02: CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para el desarrollo de mi investigación, por ello se pide su colaboración. Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada desde su punto de vista

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
4	3	2	1

Género: Femenino () Masculino ()

Estudios: Instituto () Bachiller () Licenciado () Magister () Otro ()

Años de Servicio: 1-10 años () 11-20 años () 21 a más años ()

Edad: 21-25 años () 26-35 años () 36-50 años () 51 a más años ()

Cargo: Docente ()

Nº	ITEMS	1	2	3	4
01	¿El director conoce la visión de su institución?				
02	¿El director conoce la misión de su institución?				
03	¿El director planifica los objetivos de su institución?				
04	¿El director planifica las metas de su institución?				
05	¿El director participa en las actividades de su institución?				
06	¿El director participa en la organización de su institución?				
07	¿El director participa en la toma de decisiones de su institución?				

08	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad del buen desempeño?				
09	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?				
10	¿El director tiene mucha presión en el trabajo que realiza?				
11	¿El director realiza las asambleas que se acuerdan durante el año?				
12	¿El director delega responsabilidades para tomar decisiones?				
13	¿El director tiene buenas relaciones de camaradería?				
14	¿El director da autonomía en las funciones delegadas a las comisiones?				
15	¿El director tiene buena comunicación con los docentes?				
16	¿El director tiene buena comunicación con el personal administrativo?				
17	¿La dirección tiene su Plan Anual de Trabajo?				
18	¿El director cumple con su jornada de trabajo?				
19	¿Los procesos y procedimientos internos de su institución son adecuados?				
20	¿El director promueve buenas relaciones con los padres de familia?				
21	¿El director promueve campañas médicas con el Centro de salud?				
22	¿El director supervisa las clases dictadas por los docentes?				
23	¿El director controla las asistencias e inasistencias de los docentes?				
24	¿El director supervisa el uso de los materiales entregados por el ministerio?				
25	¿El director practica el trabajo en equipo?				
26	¿El director presenta el informe económico de su institución?				
27	¿El director supervisa las visitas de campo realizadas por las diversas áreas?				

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

Nº	ITEMS	1	2	3	4
01	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.				
02	La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.				
03	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.				
04	La motivación que poseo propicia que me establezca nuevas metas.				
05	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.				
06	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la institución educativa en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.				
07	Me siento motivado en mi institución educativa.				
08	La institución educativa brinda incentivos por el desempeño realizado.				
09	Tengo seguridad de conservar mi trabajo				
10	Me interesa el desarrollo de mi institución educativa				
11	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución				
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.				
13	Estoy plenamente identificado con mi trabajo.				
14	Me siento orgulloso de pertenecer a mi institución educativa				
15	Se me reconoce si apporto positivamente en la institución educativa				
16	Me siento a gusto de formar parte de la institución.				
17	La I.E. brinda estímulos para lograr la identificación de su personal.				

18	Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.				
19	La comunicación entre los equipo de trabajo es efectiva.				
20	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.				
21	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas, comentarios.				
22	Existe un ambiente de camaradería entre todos los miembros de la institución educativa.				
23	Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de mi institución educativa				
24	El director me comunica si estoy realizando bien mi trabajo.				
25	El director me comunica si estoy realizando mal mi trabajo.				
26	La información de interés llega de manera oportuna a mi persona.				
27	Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.				

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 03: CONFIABILIDAD DE CRONBACH VARIABLE 1

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Crombach	N de elementos
,892	27

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	110	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Crombach si se elimina el elemento
ITEM01	68,69	184,007	,387	,887
ITEM02	68,56	182,535	,452	,885
ITEM03	68,53	176,277	,595	,881
ITEM04	68,62	179,896	,522	,883
ITEM05	68,44	179,477	,548	,883
ITEM06	68,55	180,864	,496	,884
ITEM07	68,64	181,002	,524	,883
ITEM08	68,64	178,900	,549	,883
ITEM09	68,69	184,007	,387	,887
ITEM10	68,56	182,535	,452	,885
ITEM11	68,53	176,277	,595	,881
ITEM12	68,69	184,007	,387	,887
ITEM13	68,56	182,535	,452	,885
ITEM14	68,53	176,277	,595	,881
ITEM15	68,62	179,896	,522	,883
ITEM16	68,44	179,477	,548	,883
ITEM17	68,55	180,864	,496	,884
ITEM18	68,69	184,007	,387	,887
ITEM19	68,42	177,892	,537	,883
ITEM20	68,47	182,120	,466	,885
ITEM21	68,51	184,565	,383	,887
ITEM22	68,34	183,127	,557	,883
ITEM23	68,55	181,962	,496	,884
ITEM24	68,60	183,405	,448	,885
ITEM25	68,61	179,246	,554	,882
ITEM26	68,57	179,789	,569	,882
ITEM27	68,34	183,127	,557	,883

CONFIABILIDAD DE CRONBACH VARIABLE 2

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,888	27

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	110	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM01	68,56	182,535	,452	,885
ITEM02	68,53	176,277	,595	,881
ITEM03	68,62	179,896	,522	,883
ITEM04	68,44	179,477	,548	,883
ITEM05	68,55	180,864	,496	,884
ITEM06	68,69	184,007	,387	,887
ITEM07	68,42	177,892	,537	,883
ITEM08	68,47	182,120	,466	,885
ITEM09	68,69	184,007	,387	,887
ITEM10	68,56	182,535	,452	,885
ITEM11	68,53	176,277	,595	,881
ITEM12	68,69	184,007	,387	,887
ITEM13	68,56	182,535	,452	,885
ITEM14	68,53	176,277	,595	,881
ITEM15	68,62	179,896	,522	,883
ITEM16	68,44	179,477	,548	,883
ITEM17	68,55	180,864	,496	,884
ITEM18	68,56	182,535	,452	,885
ITEM19	68,53	176,277	,595	,881
ITEM20	68,62	179,896	,522	,883
ITEM21	68,44	179,477	,548	,883
ITEM22	68,55	180,864	,496	,884
ITEM23	68,69	184,007	,387	,887
ITEM24	68,42	177,892	,537	,883
ITEM25	68,47	182,120	,466	,885
ITEM26	68,56	182,535	,452	,885
ITEM27	68,53	176,277	,595	,881

PRUEBA PILOTO																											
PREGUNTAS GESTION INSTITUCIONAL																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	3	3	2	2	2	2	4	3	4	3	2	1	2	1	4	1	2	2	1	3	3	4	4	2	4	4	4
2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3
6	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
7	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
10	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
11	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
13	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4
16	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2
17	4	4	3	3	4	3	3	1	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
18	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	2
19	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
20	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4

43	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4		
44	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3		
45	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4		
46	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3		
47	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2		
48	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
49	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1		
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3		
51	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3		
52	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2		
53	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	4	4		
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4		
55	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
56	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2		
57	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
58	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3		
59	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2		
60	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	
61	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
62	4	3	3	3	4	4	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
63	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	
65	2	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3		
66	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3		
67	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3		
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
70	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	
71	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	
72	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
73	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
74	2	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3		
75	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	
76	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2		
77	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
78	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3		
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	4	4	4	3	2	4	2	3	4	3	2	3	3		
80	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2		
81	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	
82	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1
83	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3		
84	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	3	3	3	3	3		
85	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2		
86	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2		

87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
88	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	
89	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	
90	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
91	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
92	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	
93	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	
94	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	
95	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
96	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	
97	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	1	3	3	3	1	2	1	2	2	
98	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	
99	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	
100	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
101	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	1	2	1	2	1	2	2	
102	2	2	3	1	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	1	2	3	2	
103	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	
104	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3
105	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	
106	2	3	2	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	
107	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	
108	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	
109	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	
110	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	

CLIMA LABORAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3
4	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2
6	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2
7	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
8	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
9	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
10	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
11	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	1	4	1	4	1	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3
14	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3
15	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
16	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
17	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
18	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
19	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
20	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
23	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
24	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
26	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
27	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
31	3	3	2	3	3	2	3	1	2	1	3	4	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
32	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
33	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
36	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4
37	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
38	3	3	2	3	3	1	3	1	3	4	3	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
39	2	2	1	2	1	2	2	4	4	1	2	2	1	1	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2
40	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
41	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3

42	3	3	4	4	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4		
43	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4		
44	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4		
45	4	3	3	3	3	2	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	
46	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	
47	2	2	1	2	1	3	3	2	3	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	4	2	
48	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
50	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	
51	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	4	4	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
52	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	
53	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	
54	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	3	4	
55	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
56	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	4	4	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
57	3	3	3	4	4	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	
58	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
59	3	3	2	3	3	4	3	1	3	4	4	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	
60	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	2	3	
63	4	3	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
64	1	3	1	1	1	1	3	4	4	1	1	1	1	1	4	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	
65	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	
66	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	
67	3	3	3	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
68	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
69	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
70	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	
72	4	3	3	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
73	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	
74	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	
75	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	
76	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	
77	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	
78	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2
79	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	
80	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	
81	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	
82	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
83	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
85	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	1	4	1	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4

86	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	1	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4
87	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3
88	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
90	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	
91	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
92	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
93	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
95	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3
96	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
97	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
98	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
99	2	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2
100	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
101	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3
102	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2
105	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
107	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	2	4	2	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
110	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	4	4	2	3	3	2	3	3	3

Anexo 06: Validez de instrumentos



ESUELA DE POSTGRADO

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión institucional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
El proceso de planificación	Visión – Misión	1,2,3	Totalmente en desacuerdo 1
	Estructura orgánica	4,5	
El proceso de organización	Comportamiento Organizacional	6,7,8,9,10,11	En desacuerdo 2
	Identidad	12,13,14	
El proceso de la dirección	Comunicación	15,16,17,18,19,20,21	De acuerdo 3
El proceso de control	Supervisión	22,23,24,25,26,27	Totalmente de acuerdo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Gestión Institucional

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1: Proceso de planificación								
1	¿El director conoce la visión de su institución?	✓		✓		✓		
2	¿El director conoce la misión de su institución?	✓		✓		✓		
3	¿El director planifica los objetivos de su institución?	✓		✓		✓		
4	¿El director planifica las metas de su institución?	✓		✓		✓		
5	¿El director participa en las actividades de su institución?	✓		✓		✓		
DIMENSION 2: Proceso de organización								
6	¿El director participa en la organización de su institución?	✓		✓		✓		
7	¿El director participa en la toma de decisiones de su institución?	✓		✓		✓		
8	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad del buen desempeño?	✓		✓		✓		
9	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	✓		✓		✓		
10	¿El director tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	✓		✓		✓		
11	¿El director realiza las asambleas que se acuerdan durante el año?	✓		✓		✓		
12	¿El director delega responsabilidades para tomar decisiones?	✓		✓		✓		
13	¿El director tiene buenas relaciones de camaradería?	✓		✓		✓		
14	¿El director da autonomía en las funciones delegadas a las comisiones?	✓		✓		✓		
DIMENSION 3: Proceso de la dirección								
15	¿El director tiene buena comunicación con los docentes?	✓		✓		✓		
16	¿El director tiene buena comunicación con el personal administrativo?	✓		✓		✓		
17	¿La dirección tiene su Plan Anual de Trabajo?	✓		✓		✓		
18	¿El director cumple con su jornada de trabajo?	✓		✓		✓		
19	¿Los procesos y procedimientos internos de su institución son adecuados?	✓		✓		✓		
20	¿El director promueve buenas relaciones con los padres de familia?	✓		✓		✓		
21	¿El director promueve campañas médicas con el Centro de salud?	✓		✓		✓		
DIMENSION 4: Proceso de control								
22	¿El director supervisa las clases dictadas por los docentes?	✓		✓		✓		
23	¿El director controla las asistencias e inasistencias de los docentes?	✓		✓		✓		
24	¿El director supervisa el uso de los materiales entregados por el ministerio?	✓		✓		✓		
25	¿El director promueve el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
26	¿El director presenta el informe económico de su institución?	✓		✓		✓		
27	¿El director supervisa las visitas de campo realizadas por las diversas áreas?	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Insuficiente

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**
Apellidos y nombres del juez validador: CAJAVEZ LEONARDO ALEXANDER DNI: 77465260
Especialidad del validador: Ingeniería

02 de Abril del 2018

Firma del Experto Informante.

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Clima Laboral

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Motivación	Intrínseca	1,2,3,4,5	Totalmente en desacuerdo
	Extrínseca	6,7,8,9	
Identidad	Involucramiento	10,11,12,13,	En desacuerdo
	Pertenencia	14,15,13,17	De acuerdo
Comunicación	Asertividad	18,19,20,21,22	
	Grado de información	23,24,25,26,27	Totalmente de acuerdo



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Clima laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: Motivación								
1	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.	✓		✓		✓		
2	La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos	✓		✓		✓		
3	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	✓		✓		✓		
4	La motivación que poseo propicia que me establezca nuevas metas.	✓		✓		✓		
5	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.	✓		✓		✓		
6	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la institución educativa en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.	✓		✓		✓		
7	Me siento motivado en mi institución educativa.	✓		✓		✓		
8	La institución educativa brinda incentivos por el desempeño realizado.	✓		✓		✓		
9	Tengo seguridad de conservar mi trabajo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Identidad								
10	Me interesa el desarrollo de mi institución educativa.	✓		✓		✓		
11	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución.	✓		✓		✓		
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	✓		✓		✓		
13	Estoy plenamente identificado con mi trabajo.	✓		✓		✓		
14	Me siento orgulloso de pertenecer a mi institución educativa.	✓		✓		✓		
15	Se me reconoce el aporte positivamente en la institución educativa.	✓		✓		✓		
16	Me siento a gusto de formar parte de la institución educativa	✓		✓		✓		
17	La institución educativa brinda estímulos para lograr la identificación de su personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Comunicación								
18	Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
19	La comunicación entre los miembros del equipo de trabajo es efectiva.	✓		✓		✓		
20	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	✓		✓		✓		
21	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas, comentarios.	✓		✓		✓		
22	Existe un ambiente de camaradería entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
23	Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la institución educativa.	✓		✓		✓		
24	El director me comunica si estoy realizando bien mi trabajo.	✓		✓		✓		
25	El director me comunica si estoy realizando mal mi trabajo.	✓		✓		✓		
26	La información de interés llega de manera oportuna a mi persona.	✓		✓		✓		
27	Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): pendiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable
Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: CHAOZ SEANDEO ASUN DNI: 22469261
Especialidad del validador: Ingeniería

02 de Abril del 2018

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión institucional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
El proceso de planificación	Visión – Misión	1,2,3	Totalmente en desacuerdo 1
	Estructura orgánica	4,5	
El proceso de organización	Comportamiento Organ zacional	6,7,8,9,10,11	En desacuerdo 2
	Identidad Comunicación	12,13,14 15,16,17,18,19,20,21	De acuerdo 3
El proceso de control	Supervisión	22,23,24,25,26,27	Totalmente de acuerdo 4



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Gestión Institucional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSION 1: Proceso de planificación							
1	¿El director conoce la visión de su institución?	✓		✓		✓		
2	¿El director conoce la misión de su institución?	✓		✓		✓		
3	¿El director planifica los objetivos de su institución?	✓		✓		✓		
4	¿El director planifica las metas de su institución?	✓		✓		✓		
5	¿El director participa en las actividades de su institución?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: Proceso de organización	SI	No	SI	No	SI	No	
6	¿El director participa en la organización de su institución?	✓		✓		✓		
7	¿El director participa en la toma de decisiones de su institución?	✓		✓		✓		
8	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad del buen desempeño?	✓		✓		✓		
9	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	✓		✓		✓		
10	¿El director tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	✓		✓		✓		
11	¿El director realiza las asambleas que se acuerdan durante el año?	✓		✓		✓		
12	¿El director delega responsabilidades para tomar decisiones?	✓		✓		✓		
13	¿El director tiene buenas relaciones de camaradería?	✓		✓		✓		
14	¿El director da autonomía en las funciones delegadas a las comisiones?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Proceso de la dirección	SI	No	SI	No	SI	No	
15	¿El director tiene buena comunicación con los docentes?	✓		✓		✓		
16	¿El director tiene buena comunicación con el personal administrativo?	✓		✓		✓		
17	¿La dirección tiene su Plan Anual de Trabajo?	✓		✓		✓		
18	¿El director cumple con su jornada de trabajo?	✓		✓		✓		
19	¿Los procesos y procedimientos internos de su institución son adecuados?	✓		✓		✓		
20	¿El director promueve buenas relaciones con los padres de familia?	✓		✓		✓		
21	¿El director promueve campañas médicas con el Centro de salud?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 4: Proceso de control							
22	¿El director supervisa las clases dictadas por los docentes?	✓		✓		✓		
23	¿El director controla las asistencias e inasistencias de los docentes?	✓		✓		✓		
24	¿El director supervisa el uso de los materiales entregados por el ministerio?	✓		✓		✓		
25	¿El director promueve el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
26	¿El director presenta el informe económico de su institución?	✓		✓		✓		
27	¿El director supervisa las visitas de campo realizadas por las diversas áreas?	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE DNI: 25451905

Especialidad del validador: SECCIÓN EDUCACIÓN

02 de Abril del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


 Firma del Experto Informante.
 DR. CHANTAL JARA AGUIRRE
 D.T. ESCUELA DE POSTGRADO UCV

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Clima Laboral

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Motivación	Intrínseca	1,2,3,4,5	Totalmente en desacuerdo
	Extrínseca	6,7,8,9	
Identidad	Involucramiento	10,11,12,13,	En desacuerdo
	Pertenencia	14,15,13,17	
Comunicación	Asertividad	18,19,23,21,22	De acuerdo
	Grado de información	23,24,25,26,27	
			Totalmente de acuerdo



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Clima laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: Motivación								
1	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.	✓		✓		✓		
2	La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos	✓		✓		✓		
3	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	✓		✓		✓		
4	La motivación que poseo propicia que me establezca nuevas metas.	✓		✓		✓		
5	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.	✓		✓		✓		
6	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la institución educativa en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.	✓		✓		✓		
7	Me siento motivado en mi institución educativa.	✓		✓		✓		
8	La institución educativa brinda incentivos por el desempeño realizado.	✓		✓		✓		
9	Tengo seguridad de conservar mi trabajo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Identidad								
10	Me interesa el desarrollo de mi institución educativa.	✓		✓		✓		
11	Mi trabajo contribuye directamente al avance de los objetivos de mi institución.	✓		✓		✓		
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	✓		✓		✓		
13	Estoy plenamente identificado con mi trabajo.	✓		✓		✓		
14	Me siento orgulloso de pertenecer a mi institución educativa.	✓		✓		✓		
15	Se me reconoce si apporto positivamente en la institución educativa.	✓		✓		✓		
16	Me siento a gusto de formar parte de la institución educativa	✓		✓		✓		
17	La institución educativa brinda estímulos para lograr la identificación de su personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Comunicación								
18	Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
19	La comunicación entre los equipos de trabajo es efectiva.	✓		✓		✓		
20	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	✓		✓		✓		
21	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas, comentarios.	✓		✓		✓		
22	Existe un ambiente de camaradería entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
23	Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la institución educativa.	✓		✓		✓		
24	El director me comunica si estoy realizando bien mi trabajo.	✓		✓		✓		
25	El director me comunica si estoy realizando mal mi trabajo.	✓		✓		✓		
26	La información de interés llega de manera oportuna a mi persona.	✓		✓		✓		
27	Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Chantal Jara Aguirre DNI: 25451905

Especialidad del validador: SECIÓN EDUCACIONAL

02 de Abril del 2018

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

DR CHANTAL JARA AGUIRRE
DTC ESCUELA DE POSTGRADO UCV



ESUELA DE POSTGRADO

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión institucional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
El proceso de planificación	Visión – Misión	1,2,3	Totalmente en desacuerdo 1
	Estructura orgánica	4,5	
El proceso de organización	Comportamiento Organ zacional	6,7,8,9,10,11	En des acuerdo 2
	Identidad	12,13,14	De acuerdo 3
El proceso de la dirección	Comunicación	15,16,17,18,19,20,21	
El proceso de control	Supervisión	22,23,24,25,26,27	Totalmente de acuerdo 4



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Gestión Institucional

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1: Proceso de planificación								
1	¿El director conoce la visión de su institución?	✓		✓		✓		
2	¿El director conoce la misión de su institución?	✓		✓		✓		
3	¿El director planifica los objetivos de su institución?	✓		✓		✓		
4	¿El director planifica las metas de su institución?	✓		✓		✓		
5	¿El director participa en las actividades de su institución?	✓		✓		✓		
DIMENSION 2: Proceso de organización								
6	¿El director participa en la organización de su institución?	✓		✓		✓		
7	¿El director participa en la toma de decisiones de su institución?	✓		✓		✓		
8	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad del buen desempeño?	✓		✓		✓		
9	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	✓		✓		✓		
10	¿El director tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	✓		✓		✓		
11	¿El director realiza las asambleas que se acuerdan durante el año?	✓		✓		✓		
12	¿El director delega responsabilidades para tomar decisiones?	✓		✓		✓		
13	¿El director tiene buenas relaciones de camaradería?	✓		✓		✓		
14	¿El director da autonomía en las funciones delegadas a las comisiones?	✓		✓		✓		
DIMENSION 3: Proceso de la dirección								
15	¿El director tiene buena comunicación con los docentes?	✓		✓		✓		
16	¿El director tiene buena comunicación con el personal administrativo?	✓		✓		✓		
17	¿La dirección tiene su Plan Anual de Trabajo?	✓		✓		✓		
18	¿El director cumple con su jornada de trabajo?	✓		✓		✓		
19	¿Los procesos y procedimientos internos de su institución son adecuados?	✓		✓		✓		
20	¿El director promueve buenas relaciones con los padres de familia?	✓		✓		✓		
21	¿El director promueve campañas médicas con el Centro de salud?	✓		✓		✓		
DIMENSION 4: Proceso de control								
22	¿El director supervisa las clases dictadas por los docentes?	✓		✓		✓		
23	¿El director controla las asistencias e inasistencias de los docentes?	✓		✓		✓		
24	¿El director supervisa el uso de los materiales entregados por el ministerio?	✓		✓		✓		
25	¿El director promueve el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
26	¿El director presenta el informe económico de su institución?	✓		✓		✓		
27	¿El director supervisa las visitas de campo realizadas por las diversas áreas?	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr Mg: DR. OSCAR TATAJE FREDDY DNI: 07015123

Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

02 de Abril del 2018

Dr. Freddy Octavio Tataje
METODOLOGIA INVESTIG. C.

Firma del Experto Informante.

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Clima Laboral

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Motivación	Intrínseca	1,2,3,4,5	Totalmente en desacuerdo
	Extrínseca	6,7,8,9	
Identidad	Involucramiento	10,11,12,13,	En desacuerdo
	Pertenencia	14,15,13,17	
Comunicación	Asertividad	18,19,23,21,22	De acuerdo
	Grado de información	23,24,25,26,27	
			Totalmente de acuerdo



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Clima laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: Motivación								
1	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.	✓		✓		✓		
2	La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos	✓		✓		✓		
3	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	✓		✓		✓		
4	La motivación que poseo propicia que me establezca nuevas metas.	✓		✓		✓		
5	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.	✓		✓		✓		
6	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la institución educativa en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.	✓		✓		✓		
7	Me siento motivado en mi institución educativa.	✓		✓		✓		
8	La institución educativa brinda incentivos por el desempeño realizado.	✓		✓		✓		
9	Tengo seguridad de conservar mi trabajo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Identidad								
10	Me interesa el desarrollo de mi institución educativa.	✓		✓		✓		
11	Mi trabajo contribuye directamente al avance de los objetivos de mi institución.	✓		✓		✓		
12	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	✓		✓		✓		
13	Estoy plenamente identificado con mi trabajo.	✓		✓		✓		
14	Me siento orgulloso de pertenecer a mi institución educativa.	✓		✓		✓		
15	Se me reconoce si apporto positivamente en la institución educativa.	✓		✓		✓		
16	Me siento a gusto de formar parte de la institución educativa	✓		✓		✓		
17	La institución educativa brinda estímulos para lograr la identificación de su personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Comunicación								
18	Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
19	La comunicación entre los equipos de trabajo es efectiva.	✓		✓		✓		
20	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	✓		✓		✓		
21	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas, comentarios.	✓		✓		✓		
22	Existe un ambiente de camaradería entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓		
23	Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades de la institución educativa.	✓		✓		✓		
24	El director me comunica si estoy realizando bien mi trabajo.	✓		✓		✓		
25	El director me comunica si estoy realizando mal mi trabajo.	✓		✓		✓		
26	La información de interés llega de manera oportuna a mi persona.	✓		✓		✓		
27	Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [V] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr Mg: DR. OSCAR TATAJE FREDDY DNI: 07015123

Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

02 de Abril del 2018

Dr. Freddy Octavio Tataje
METODOLOGIA INVESTIG. C.

Firma del Experto Informante.

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Anexo07: Carta de presentación UCV - respuesta



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado**"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

Lima, 4 de mayo de 2018

Carta P. 0277-2018-EPG-UCV-LN

Lic. Edith Roxana Cano Gómez
Directora
Institución Educativa "Nuestra Señora de Guadalupe" 5007 - Callao

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Mercedes Rojas Villano De León** identificada con DNI N.º **10538871** y código de matrícula N.º **6000136377**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Gestión Institucional y Clima Laboral según docentes en las instituciones educativas de la Red 04 - Callao 2018"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,

**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**

Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

FNPC

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.


ucv.edu.pe



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACION DEL CALLAO



INSTITUCION EDUCATIVA No 5007
NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE

“Año del Diálogo y de la Reconciliación Nacional”

Callao, 24 de Abril del 2018.

OFICIO N° 114 – 2018 -DIE-NSG-DREC

DR.:

CARLOS VENTURO ORBEGOSO

Jefe de la Escuela de Posgrado

Presente.-

ASUNTO: LO QUE SE INDICA.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarlo a nombre propio y de la Institución Educativa N° 5007 **“Nuestra Señora de Guadalupe”** y a la vez, brindarle las facilidades del caso a la Lic. Mercedes Rojas Villano de León, a fin que pueda ejecutar la aplicación de su instrumento del Proyecto de Investigación **“GESTIÓN INSTITUCIONAL Y CLIMA LABORAL SEGÚN DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 04 – CALLAO 2018”**.

Hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



 DIRECTORA
 I.E. Ntra. Sra. de Guadalupe

Anexo 08: Artículo científico

1. TÍTULO:

Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 – Callao 2018.

2. AUTORA: Mercedes Rojas Villano de León

Correo electrónico: merovilibra@hotmail.com

3. RESUMEN

El presente es el informe final de una investigación transversal, cuyo propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y correlacional porque describen relaciones entre dos variables.

En la presente investigación se planteó un objetivo general, el cual trata de determinar la relación que existe entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 Callao-2018.

Así mismo se plantearon cuatro objetivos específicos que contribuyeron a alcanzar el objetivo general, se analizó de acuerdo a la variable y sus dimensiones e indicadores.

La metodología que se utilizó para llevar a cabo esta investigación ha sido básica aplicada, de diseño no experimental y transversal correlacional. La población para este estudio estuvo conformada por todos los docentes varones y mujeres de las 8 instituciones educativas de la red 04 del Callao: Nuestra Señora de Guadalupe, Dos de Mayo, Generalísimo San Martín, Jorge Basadre, María Reiche, Santa María Mazzarello, Heroínas Toledo y Augusto Cazorla, que suman 154 y mediante la ecuación muestral se obtuvo un resultado de 110 docentes con lo cual se trabajó.

A través del uso de instrumentos validados por expertos, se midió la confiabilidad de los mismos, aplicando dichos instrumentos en el programa Spss 22.0 se obtuvo como resultado una confiabilidad 0.892 para la variable

gestión institucional y 0.888 para variable clima laboral según el alfa de Cronbach, siendo aceptable para la investigación

Las conclusiones del estudio indican que se determinó una correlación significativa entre las variables gestión institucional y el clima laboral de acuerdo a la prueba de Spearman.

4. PALABRAS CLAVES:

Gestión institucional

Proceso de planificación

Proceso de organización

Proceso de dirección

Proceso de control

Clima laboral

Motivación

Identidad

Comunicación

5. Abstract

In the present investigation the general objective is to determine the relationship between the institutional management and the working environment of teachers in the educational institutions of the network 04 Callao-2018.

The four specific objectives contribute to the general objective raised. Furthermore it was analyzed according to the variable and its dimensions and measures.

The methodology used to conduct this study was applicative basic, non-experimental and cross-sectional design. The population for this study consisted of all male and female teachers from 8 educational institutions belong to the network Callao: Nuestra Señora de Guadalupe, Dos de Mayo, Generalísimo San Martín, Jorge Basadre, María Reiche, Santa María Mazzarello, Heroínas Toledo and Augusto Cazorla, with a total of 154 and using the sample equation the result was 110 teachers who participated.

Through the use of validated instruments by experts, the reliability of those instruments were measured. Applying those tools in the SPSS 22.0 program was obtained 0.892 as a result of reliability for institutional management and 0.888 for variable working environment according to Cronbach's alpha, still being acceptable for the investigation.

The conclusions indicate that a significant correlation between the variables of institutional management and the working environment according to the Spearman test.

6. Keywords:

Institutional management

Process planning

Process organization

Process management

Control process

Working environment

Motivation

Identity

Communication.

7. INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas más álgidos por la que atraviesa la sociedad peruana son los conflictos sociales, esto lamentablemente se refleja en la administración del sector educación, desde el más alto nivel, que es el Ministerio de Educación, los órganos intermedios (UGELs), en el Callao la DREC hasta las instituciones educativas, alterando así las relaciones humanas y generando el deterioro del clima laboral, el mismo que se refleja negativamente en el actuar diario de los docentes, personal administrativo y padres de familia, dando como resultado una mala imagen de la gestión institucional.

En el Perú, el gobierno central demostrando su preocupación por la Gestión Educativa, asume particularmente desde el año 1996 una política cuyo propósito colectivo compromete y vincula a todos los miembros de los

programas educativos de los diferentes niveles y modalidades a través de la construcción del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), dispuesto por la R.M. N°016 y que en la actualidad ha sido modificada por la R.M.N°168-2002-ED, como Proyecto Educativo Institucional (PEI), que de acuerdo con la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa, específicamente, se trata de un documento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), y el Reglamento Interno (RI), teniendo en cuenta que la nueva versión del PEI se centra en el funcionamiento integral de las instituciones educativas para la mejora de los aprendizajes, sin embargo se observa que en las diferentes instituciones educativas de nuestro país no cuentan con un PEI actualizado o simplemente no cuentan con este documento que es de suma importancia.

En las instituciones educativas de la red 04-Callao y como sucede en otras instituciones de nuestra localidad, la gestión del director mayormente se ve obstaculizada por alteraciones en el clima laboral, lamentablemente son pocos los docentes que se involucran e identifican con la institución, algunos ven sus beneficios en que les elaboren horarios a su conveniencia, si no es así su desempeño laboral es regular, cuando se les pide se queden horas extras curriculares para trabajar problemáticas de la institución no aceptan, quizá es uno de los motivos por lo que no se cuenta con un PEI propio, y no queda otra que copiar de otras instituciones educativas.

Analizando esta situación se ve que está directamente relacionado con el clima laboral de los responsables de cada institución educativa, sus habilidades, conocimientos y competencias, que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy, por las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima laboral, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Frente a la situación observada en gran parte de las instituciones educativas de la Red 04-Callao, es que me propongo llevar a cabo la investigación de la relación según docentes de la gestión institucional en el clima laboral.

8. METODOLOGÍA

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2016), el método de investigación es el método científico de enfoque cuantitativo y correlacional consiste en analizar algunas características observables, se realizó un análisis de los datos basados en la metodología cuantitativa, este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población además, de estar basado en el criterio de fiabilidad y validez del instrumento a partir de la aplicación de un cuestionario que toma en cuenta las relaciones entre las variables que se pretende explicar.

Para la investigación se consideró como población objetivo a todos los docentes varones y mujeres de las 8 instituciones educativas:

Nuestra Señora de Guadalupe

Dos de Mayo

Generalísimo San Martín

Jorge Basadre

María Reiche

Santa María Mazarello

Heroínas Toledos

Augusto Cazorla

De la red 04 del Callao que suman 154, se tomó una muestra y se encuestó a 110 docentes según la siguiente ecuación:

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

Dónde:

- n= Tamaño de la Muestra
- Z= Constante que depende del nivel de confianza, este caso igual a 1.96
- N= Es el tamaño de la población de docentes de la red 04 Callao.
- p= Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, este caso es igual a 0.5
- q= Proporción de individuos que no posee esa característica, este caso es igual a 0.5
- e= Es el error muestral deseado, este caso es igual a 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(154)}{(0.05)^2(154-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)} = 110$$

Resumiendo tenemos: 154 docentes: Población. 110 docentes de muestra.

La técnica que utilizamos en nuestra investigación es la encuesta y el instrumento es el cuestionario.

La variable 1 Gestión institucional consta de un cuestionario de 27 ítems y la variable 2 Clima laboral consta de un cuestionario de 27 ítems.

La validación de nuestros cuestionarios se dio a través del juicio de expertos de metodólogos de nuestra universidad César Vallejo.

Para la confiabilidad del instrumento, los dos cuestionarios fueron sometidos al Coeficiente de Alfa de Cronbach a través del sistema estadístico, utilizando el programa IBM SPSS. Como resultado se obtuvo que la confiabilidad es elevada.

9. RESULTADOS

Existe una relación significativamente fuerte entre la gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018.

El 25.45% de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto a la gestión institucional, el 34.55% un nivel regular y un 40% una mala percepción de la gestión institucional.

El 21.82% de los docentes de la red 04 del Callao, perciben un nivel bueno con respecto al clima laboral, el 34.55% un nivel regular y un 43.64% una mala percepción del clima laboral.

10.DISCUSIÓN

En cuanto a la hipótesis general, los resultados permiten observar que entre la gestión institucional y el clima laboral existe una relación significativamente fuerte con un resultado de la prueba de Spearman de 0.721 de correlación, como se puede observar en la tabla N°14. Estos resultados, tienen similitud con “La relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del Municipio Mara” en el estado de Zulia, hallado por Luengo (2013), cuyo coeficiente de Spearman, fue de 0.726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objetos de investigación, los resultados arrojaron que en las instituciones educativas predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula a los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral.

11.CONCLUSIONES

Según los resultados existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y el clima laboral según docentes en las Instituciones Educativas de la Red 04 - Callao 2018 con un resultado de la prueba de Spearman de 0.721 de correlación y $p= 0.000 < 0.05$ por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación por tanto a mejor gestión institucional mejor clima laboral.

12.REFERENCIAS

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albuja de Piura*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura. Lima.

- Aldana, E. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín*.
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3890>
- Alvarado, O. (2015). *Por los caminos de la educación. Aportes a la sociología de la experiencia*. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de:
www.otonielalvarado.jimdo.com el 12 de mayo 2015.
- Alvarado, R. y Rojas, A. (2014). *Niveles de clima laboral en los trabajadores de la Dirección de Alistamiento Naval – Callao, 2014*. (Tesis maestría).
Universidad César Vallejo. Lima
- Ascarza, K. (2017). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, 2013*.
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5680>
- Bocanegra, J. (2009), *“La organización en una institución de calidad”*. México
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. D. F: Trillas
- Campos, W (2012). *Relación del clima organizacional en la gestión institucional en las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Ayaviri, Melgar. Puno.2011*.
<http://cursointel--roque71012.blogspot.com/2012/05/relacion-del-clima-organizacional-en-la.html>
- Carbajal, J. y otros. (2013). *Psicología organizacional perspectivas y avances*,
Bogotá: Eco ediciones.

- Carrasco, E. y Arce, L. (2013). *Clima organizacional y Gestión institucional de las instituciones educativas privadas Pitágoras de Comas y San Juan de Lurigancho, 2013*. (Tesis para optar el grado de Magister en Educación).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mac. Graw-hill 2007, (8 vª ed.)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (8va ed.). Mc Graw Hill. Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Editores. Mc GRAW-HILL. México
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos*. Editores. Mc GRAW-HILL. México
- Culqui, E. (2014). *“Plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario en la I.E. N° 80657 – Recuaycito – La Libertad”*. (Tesis de maestría). Lima.
- Espaillet, T (2012). *Evaluación de la cultura organizacional en una institución del estado. Tesis de Master en Alta Dirección Pública. Santo Domingo, D.N. República Dominicana 14 de febrero del 2012*.
- Espíritu, Y. (2017). *Niveles del clima laboral y de la gestión institucional en los trabajadores del centro vacacional de Huampani, 2016*. (Tesis de maestría). Lima.
- Elera, R. (2010). *Gestión Institucional y su Relación con la Calidad de Servicio en una Institución Pública del Callao*. Tesis para optar el grado de Maestro en Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y general*. París.

- Farro, F. (1999). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima. EGRAFS.A
- Fishman, D. (2009). *El líder interior*. Colección liderazgo. Lima. UPC-Orbis Ventures. S.A.C.
- Garcia, Y. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016*. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5680>
- Garcia, G. (2000). *La formación del clima psicológico y la relación con los estilos de liderazgo*. Lima.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Guiselle, V. (2013). *Incidencia del estilo de Gestión Escolar en el Clima Institucional*. Universidad abierta interamericana. Buenos Aires.
- Goncalves, Alexis P. *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad latinoamericana para la calidad, Internet. Diciembre de 1997.
- Gómez, C. *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericano de Psicología Vol.2 N°2 (p. 61-77).
- Gomez, D. (1996). *Curso de organización escolar y general*. Edición Escuela Española. Madrid. España.
- Granados, G. (2014) “*Clima institucional y la gestión educativa de las I.E. “Ricardo Palma” y Virgen de Fátima- Ugel 02- Lima .SMP-2013”* Recuperada

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Plan-de-Trabajo-Etapa-Vida-Adolescente/49418901.html>

Guerrero, L. (2013). *Gestión pedagógica en el aula: Clima social escolar desde la percepción del estudiante y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos fiscales Abraham Lincoln de la ciudad de Guayaquil y Presidente Tamayo de la ciudad de Salinas correspondientes a las provincias Guayas y Santa Elena en el año lectivo 2011 – 2012* (Tesis para optar el grado de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. Guayaquil, Ecuador.)

Guevara, R. (2011). *Relación entre clima organizacional e institucional en las instituciones educativas de la Alianza Cristiana Misionera*. (Tesis para optar el grado de Magister en Educación).

Gutiérrez, A. *Toma de decisiones*. Centro Cultural Itaca S.C. Clave: MIS 309

Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Cuarta edición: McGraw Hill.

Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México. (5ªed.): Editorial Mc Graw-Hill.

Lam, L. (2000). *Clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Perú.

Luengo, Y. (2013). *“La relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del Municipio Mara”* (Tesis para optar el grado de magister en Educación). Venezuela.

Manco, M (setiembre del 2014) revista electrónica Enmarcando (edición N°19)

Recuperado

<http://sistemas3.minjus.gob.pe/enmarcando/articulo.asp?edicion=19&p=81&pg=1>

Méndez, C. (1982). *Clima organizacional en Colombia, El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*, Universidad del Rosario, Colombia.

Mendoza, M. (2012) *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes de tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.*

Programa para docentes de la Región Callao.

[http://repositorio.usil.edu.pe/wp-](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Mendoza_Clima-organizacional-y-rendimiento-acad%C3%A9mico-en-estudiantes-del-tercero-de-secundaria-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla.pdf)

[content/uploads/2014/07/2012_Mendoza_Clima-organizacional-y-](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Mendoza_Clima-organizacional-y-rendimiento-acad%C3%A9mico-en-estudiantes-del-tercero-de-secundaria-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla.pdf)

[rendimiento-acad%C3%A9mico-en-estudiantes-del-tercero-de-](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Mendoza_Clima-organizacional-y-rendimiento-acad%C3%A9mico-en-estudiantes-del-tercero-de-secundaria-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla.pdf)

[secundaria-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Mendoza_Clima-organizacional-y-rendimiento-acad%C3%A9mico-en-estudiantes-del-tercero-de-secundaria-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla.pdf)

Mintzberg, H. (1975). *Planeación estratégica.*

[Eslideshare.net/breiniack/planeación-estratégica.](https://www.eslideshare.net/breiniack/planeación-estratégica)

Ministerio de educación (2011). *Manual de gestión para directores de las instituciones educativas.* Lima. Perú. Unesco.

Ministerio de Educación del Perú (2012) *Marco de buen desempeño docente.* Lima – Perú

Montalvo, W. (2011). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la Ugel 15-2008.* Tesis para optar el grado académico de Doctor en

Ciencias de la Educación con mención en Ciencias de la Educación. Lima. UNE.

UNE.

Ortíz, A. (2014). “*El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas*

Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito Central".

Tesis para obtener el título de Master en Gestión de la educación.

Pérez, F. (2014). *Clima organizacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la red 09 del distrito de Ate*. (Tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación).

Pérez y Rivera. (2015). "*El clima organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*" (Tesis de maestría).

Prado, C. (2015). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo año 2015*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional de Trujillo.

Polanco, C.(2014). "*El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*" Tesis para optar grado de maestría en educación. Honduras

Robbins, R .(1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México. Prentice hall.

Robbins, R.(2001). *Compromiso organizacional*.

Romero, D. (1991). *Motivación para el trabajo*. 4ta edición. Mérida: Editorial Rogya.

Schein, H. (1996). *Psicología de la organización*. Editorial Prentice-Hall. México.

Soria, R. (2010) *Relación entre la Gestión del director y el clima Institucional en las Instituciones públicas de la UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría)

- Solís, M (2012). *Motivación*. https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&es_th=1&ie=UTF-8#q=motivacion+libros+pdf+manuel+solis
- Soto, F. (2016). *Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito el Tambo – Huancayo, 2014.* (Tesis de maestría). <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6054>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ta ed.) México.
- Sovero, F. (2012) *Monitoreo y Supervisión*. Lima. San Marcos.
- Tito, P. y Arauz, A. (2015). *El Clima Laboral y la Satisfacción de los Colaboradores del Instituto Nacional Materno Perinatal. Gestión en el Tercer Milenio*, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 18-II, Nº 36, Lima, Julio - Diciembre 2015)

Anexo 09: Declaración jurada**Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico**

Yo, Mercedes Rojas Villano de León, estudiante del programa de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificada con DNI N° 10538871, con el artículo titulado:

“Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 Callao – 2018”

Declaro bajo juramento que:

El artículo pertenece a mi autoría.

El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.

El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Sí, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la universidad.

Lima, 20 de mayo del 2018.

Mercedes Rojas Villano de León.



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Freddy Antonio Ochoa Tataje, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **"Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018"** del estudiante **Mercedes Rojas Villano de León**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 23% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 20 de mayo del 2018.

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

DNI: 07015123



Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Callao 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Mercedes Rojas Villano de León

ASESOR:

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de políticas públicas

PERÚ - 2018

Resumen de coincidencias

23 %

Se están viendo fuentes estándar

[Ver fuentes en inglés \(Beta\)](#)

Coincidencias

- 23
- 1 repositorio.uigv.edu.pe 1% >
Fuente de Internet
- 2 es.slideshare.net 1% >
Fuente de Internet
- 3 ridum.umanizales.edu... 1% >
Fuente de Internet
- 4 www.monografias.com 1% >
Fuente de Internet
- 5 dspace.untrú.edu.pe 1% >
Fuente de Internet
- 6 climaorganizacionem... 1% >
Fuente de Internet





FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ROJAS VILLANO DE LEÓN MERCEDES

D.N.I. : 20538871

Domicilio : Urb. San Diego Mz. B-4 lote 58 S.M.P.

Teléfono : Fijo : 744-4934 Móvil : 963598047

E-mail : merovillano@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[] Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

[] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

[] Doctorado

Grado : Maestría e

Mención : Gestión Pública

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ROJAS VILLANO DE LEÓN MERCEDES

Título de la tesis:

Gestión institucional y clima laboral según docentes en las instituciones educativas de la red 04 - Calle 2018

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : [Signature]

Fecha : 09-08-2018



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Anturo
Melgar
1138-78*

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

*Visto Bueno para
la tesis*

ESCUELA DE POSGRADO

Mercedes Rojas Villano de León con DNI N° *10538871*
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en *Mz B-4 lote 58 Urb. San Diego SMP*
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: *Maestría*
(Promoción) (Nombre del programa)

en Gestión Pública identificado con el código de matrícula N° *6000126377*
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

El visto bueno para mi tesis.

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, *14* de *Julio* de 2018

[Firma manuscrita]
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. *tesis anillada*
- b. *Copia de resolución de Sustitución*
- c. *Copia de dictamen de Sustitución*
- d. *Copia de acta de Aprobación de originalidad y paratextos.*

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: *963508047*
Email: *meravilibra@hot.mail.com*



*Morbo respaldado
08/08/18*