



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y
CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIIVA N° 60080”**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Bach. Matías Abanto Castillo

ASESOR:

Mag. VAZQUES AMARAL, Sara Fany

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

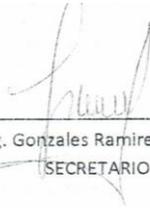
PERÚ

2017

MIEMBROS DEL JURADO



Dra. Blanca Luz Gratelli Tuesta
PRESIDENTE



Mg. Gonzales Ramirez Orieta
SECRETARIO



Mg. Vasquez Amara, Sara Fany
VOCAL

DEDICATORIA

A mis amados padres José Abanto y Clara Castillo quienes me motivaron siempre para Continuar por el camino Del bien y de la superación.

A mis Hijas, Luz Abanto y Juliana Abanto por ser los motivos que me impulsan a mejorar como ser humano, padre y profesional.

Agradecimiento

Mi sincero agradecimiento a la coordinadora de la U.C.V-Iquitos Dra. Estela Tello Grandes, a la coordinadora de Caballo Cocha Mg Carmen López Juárez y al Mg: Carpio Arteaga José Luis

Por su esfuerzo y dedicación que me brindaron en el desarrollo del estudio de maestría.

En especial al Rector de la Universidad César Vallejo de Trujillo, Dr. César Acuña por darnos la oportunidad de realizar nuestros estudios de Post Grado en la ciudad de caballo cocha y a nuestros compañeros de la UCV quienes compartieron sus experiencias y conocimientos durante el desarrollo de la presente tesis de investigación.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Matías Abanto Castillo, estudiante del Programa de Maestría en Educación de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N°: 26949744.

Con la tesis titulada: "Relación entre Estrategias de Gestión y Clima Institucional en la Institución Educativa N° 60080 del Distrito Ramón Castilla Provincia de Mariscal Ramón Castilla Región Loreto. 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 tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido plagiada; 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 falseado ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis, se constituirán en aportes a la realidad investigada.
- 5) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificada (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Nombres y Apellidos: Matías Abanto Castillo

D.N.I: 26949744

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

El presente informe de investigación titulado "Relación entre estrategias de gestión y clima institucional en la Institución Educativa 60080 del distrito de Caballo-Cocha-Provincia de Ramón Castilla-Departamento de Loreto", es el resultado de conocer el grado de correlación que existe entre las variables de estrategias de gestión y el clima institucional en la institución mencionada.

Entendemos que en una institución educativa donde se llevan a cabo estrategias de gestión sistemáticas, se hace un trabajo más operativo y por ende influye en el clima institucional de los miembros de la comunidad educativa y con ello son los alumnos los que mejorarán su nivel académico y la calidad de la educación de los mismos.

- En capítulo I, se trata de la problemática que se vive en las instituciones educativas entre los miembros de la comunidad educativa debido a una serie de conflictos, que es urgente y necesario cambiarlos; lo que nos permite deducir que dicha problemática subsiste debido a que nos falta mejores formas de organización, comunicación, planificación, dirección y evaluación es decir un conjunto de estrategias de gestión, en este mismo capítulo se plantean los objetivos de la investigación, se justifica el desarrollo de la investigación, y finalmente se formulan las hipótesis de trabajo y se identifican y clasifican las variables de estudio.
- En el capítulo II, se desarrolla todo lo concerniente al marco teórico, a partir de los antecedentes del estudio, Bases teóricas científicas.
- En el capítulo III, se establece el tipo de investigación, se fija la población y la muestra de estudio, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis estadístico y la operacionalización de las variables.
- En el capítulo IV, se lleva a cabo el proceso de contraste de hipótesis.
- En el capítulo V, se lleva a cabo las conclusiones del trabajo de investigación.
- En el capítulo VI, se lleva a cabo la discusión de los resultados.
- En el capítulo VII, se lleva a cabo las recomendaciones dadas por el investigador para ser tomadas en cuenta por otros investigadores.
- Finalmente quisiera expresar mi gratitud y agradecimiento a todas y cada una de las personas que me apoyaron para llevar a cabo esta modesta investigación.

Matías Abanto Castillo

EL AUTOR

ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado-----	ii
Dedicatoria -----	iii
Agradecimiento -----	iv
Declaratoria de autenticidad-----	v
Presentación-----	vi
Índice de contenido -----	vii
Índice de tablas-----	ix
Índice de gráficos-----	x
Resumen-----	xi
Abstract-----	xii
I. INTRODUCCIÓN -----	11
1.1. Problema-----	12
1.2 Objetivos -----	12
1.2.1 General -----	13
1.2.2 Especifico -----	13
1.3 Antecedentes -----	14
1.4 Justificación -----	14
II. MARCO TEORICO	
2.1. Variables -----	36
2.2. Operacionalización de variables-----	36
2.3. Metodología -----	37
2.4. Tipo de Estudio-----	37
2.5. Diseño -----	38
2.6. Población y Muestra -----	38

2.6.1. Población -----	38
2.6.2. Muestra -----	38
2.7. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos-----	38
2.8. Métodos de Análisis de datos -----	39
2.9. Consideraciones Éticas -----	39
III. RESULTADOS	
3.1. Análisis Descriptivo-----	40
3.1.1. Interpretación del Presupuesto de Mantenimiento-----	40
3.1.2. Interpretación del servicio educativo-----	45
3.2. Análisis Inferencial -----	46
3.2.1. Relación del presupuesto de mantenimiento y el servicio educativo	46
IV. DISCUSIÓN -----	48
V. CONCLUSIONES-----	50
VI. RECOMENDACIONES-----	51
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	52
ANEXOS-----	55
Nº 1 Matriz de consistencia	64
Nº 2 Cuestionario de encuesta para docentes.....	66
Nº 3 Ficha de Registro.....	68
Nº 4 Matriz de Validación.....	69

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito de demostrar la relación que existe entre las estrategias de gestión y el clima institucional de los docentes de la educativa N° 60080 del Distrito de Caballo- Cocha, Provincia de Mariscal Ramón castilla de Loreto. El estudio fue de tipo correlacional con un diseño descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada 28 docentes de la I.E, mencionada. La técnica que se empleó para la recolección de los datos fue no pirobalística, el instrumento fue la encuesta y para el análisis de los datos se empleó tablas de porcentaje y promedios, gráficos estadísticos y la prueba de hipótesis de Pearson . Los resultados más relevantes fueron:

Con los resultados obtenidos se Interpretó por medio de cuadros y gráficos estadísticos, aplicando la prueba de test de Pearson, se obtuvo:

$R = 0.9843182$, con una confiabilidad de 0%, por lo que $0.9843182 > 0,449$ y se aceptó la hipótesis de investigación: Entre las estrategias de gestión y el clima Institucional existe alto grado de correlación en la Institución educativa N* 60080 del distrito de Caballo- Cocha, de la provincia Mariscal Ramón Castilla de Iquitos.

Palabras Claves: Estrategias de gestión, Clima institucional, Liderazgo, Motivación Organizacional

ABSTRACT

The present study had as purpose of demonstrate the relationship that exists between the strategies of management and the climate institutional of them teaching of it educational N^o 60080 of the District of Caballo-Cocha, province of Mariscal Ramón Castilla of Iquitos. The study was of type correlational with a design descriptive correlational, it shows was imposed of 28 teachers of it LE mentioned, The technical that is employed for collection of the data was not pírobalística, the instrument was the survey and for the analysis of the data is employed tables of percentage and averages, graphic statistical and the test of hypothesis of Pearson. Them results more relevant were; with them results obtained is interpreted by means of pictures and graphics statistical, applying the test of test of Pearson, is obtained; $r = 0.9843182$, with a reliability of 99%, by what $0.9843182 > 0,449$ and is accepted the hypothesis^research: between the strategies of management and the climate instituí ion N* 60080 del district de Caballo- Cocha, province of Mariscal Ramón Castilla of Loreto»

Words key: strategies of management, institutional Climate, leadership, motivation organizational.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA

1.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL

Actualmente las organizaciones o empresas, para mantenerse en el mundo competitivo, reflejan una buena imagen ante sus clientes; es decir un buen clima organizacional, sin embargo, en parte de ellas, se observan conflictos entre sus miembros; es decir las relaciones humanas entre los trabajadores no marchan bien, lo que es reflejado en el desempeño laboral y en la atención que se brinda al cliente o usuario; debido a que el clima imperante en la organización, no está permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que realiza cada trabajador; lo que implica que de no superar esta situación, conlleva a la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre que podría generar el fracaso de la organización; en tal sentido los administradores, de todos los contextos, se están preocupando por aplicar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa, estableciendo las condiciones fundamentales para el desarrollo armónico de sus actividades. [[Http://:www.Google.com.pe](http://www.Google.com.pe). clima organizacional)

En el ámbito educativo, siendo el fin primordial la formación integral del estudiante las autoridades de este sector, vienen disponiendo determinadas medidas tendientes a lograr que las actividades pedagógicas en los distintos centros educativos, desarrollen en un ámbito de armonía. (<http://:Goglexom.pexlma> orgaizacional)

1.1.2. A NIVEL NACIONAL

En número considerable de Instituciones Educativas Públicas del país, en la presente década, existen problemas internos que dificultan integrar a todos sus miembros con fines de mejorar la calidad educativa, agudizándose los casos de deterioro de las relaciones humanas entre el personal directivo y docente, involucrando en algunos casos a padres de familia, lo que afecta el clima organizacional propicio, necesario para el desarrollo del proceso educativo y el óptimo desempeño de las funciones de cada uno de ellos, dificultando la ejecución de decisiones orientadas a mejorar el servicio educativo y la gestión administrativa plasmadas en sus respectivos Proyectos Educativos Institucionales; determinando que el Ministerio de Educación, dictó Normas para el Fortalecimiento de la Convivencia en el ámbito de las Instituciones Educativas; aprobadas por la RVM 022-2007-ED.

Por otro lado, en respuesta a las crecientes exigencias sociales de enfrentar la corrupción, el deterioro de relaciones humanas que afecta el clima institucional, entre otros, ha establecido Normas para tramitación e investigación de denuncias y reclamos, contenidas en la Directiva 21Q-2QQ5-CADER/OAAE/VMGI-ME, aprobada por la RVM Ng 001-2QQ6-ED, «Él embargo se requiere de la aplicación de estrategias, tendientes a mejorar las condiciones del clima organizacional

para encausar a las instituciones a lograr la calidad y el éxito de la acción educativa.

1.1.3. A NIVEL LOCAL

En gran porcentaje de las Instituciones Educativas de la Provincia de Caballo Cocha, se observa que el clima organizacional, no es armonioso, democrático ni equitativo; lo que dificulta el desarrollo del proceso educativo y de la gestión administrativa, dando como resultado situaciones conflictivas que conllevan el retraso en el accionar de los miembros de las comunidades educativas, (según Información obtenida de CADER de la UGEL Caballo Cocha).

En la realidad de la I.E. 60080, Del Distrito de Caballo Cocha se aprecia un deterioro de las relaciones humanas entre parte del personal docente y parte del personaje directivo, que obstaculizan el desarrollo de la gestión administrativa y de las actividades educativas, reflejando deficiencias en el desarrollo sociocultural y económico de la comunidad educativa de la citada institución.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la relación entre estrategias de gestión y el clima institucional de la IE N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto?

- Hi: Hipótesis de investigación.
Entre las estrategias de gestión y el clima institucional existe alto grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del distrito de Caballo Cocha, de la provincia Mariscal Ramón Castilla de Loreto.
- Ho: Hipótesis nula.
 - Entre las estrategias de gestión y el clima institucional no existe alto grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del distrito de Caballo Cocha, de la provincia Mariscal Ramón Castilla de Loreto

1.2. Objetivos.

1.2.1 General.

Demostrar que entre las estrategias gestión y el clima institucional existe alto

grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Mariscal Ramón Castilla- Loreto.

1.2.2 Específicos.

- 1) Determinar el nivel de las estrategias de gestión de la I.E. N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Mariscal Ramón Castilla- Loreto.
- 2) Determinar el nivel de clima Institucional de la I.E. N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Mariscal Ramón Castilla- Loreto.
- 3) Describir el nivel de las estrategias de gestión y clima institucional en la I.E, N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Mariscal Ramón Castilla- Loreto.

1.3. Antecedentes.

Encontramos como antecedentes del trabajo de investigación a nivel internacional, nacional, regional los siguientes:

México

VELASQUEZ B (2004) Tesis “Clima Organizacional” para optar el grado de maestría en la universidad privada en Mérida, Yucatán México, aplicando el método descriptivo concluye en que el estudio muestra cierta inconformidad del ambiente laboral en relación a la retribución económica y al involucramiento encontrado que el personal participa activamente, pero no se considera parte del éxito de la organización.

Los aportes de Balan nos permite conocer el ambiente laboral en relación a la retribución económica de los docentes, lo cual influye en el desempeño laboral de la organización.

Chile

SPORTSWEAR, E (2000) Tesis “Cultura organizacional en la gestión de los recursos humanos como ventaja competitiva de la empresa” para optar el grado de maestría en ingeniería industrial, Universidad Santiago de Chile utilizando el método descriptivo, concluyo que la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar y fomentar el aprendizaje de todos los empleados.

Nos permite admitir la responsabilidad que recae sobre el director, quien tiene que buscar una mejor relación entre los trabajadores de la institución educativa.

Trujillo

Mendoza, E (2005) Tesis “Aplicación del programa de capacitación en liderazgo transformacional”, para optar el grado de maestría en ciencias de la comunicación en la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que la aplicación del programa de capacitación en liderazgo transformacional influye significativamente elevando nivel del clima institucional en cada una de las Escuelas Parroquiales del distrito de Florencia de Mora Trujillo.

Nos permite conocer la importancia de los programas de capacitación para directivos, docentes y personal de servicios para elevar el clima de la institución educativa.

Lima

PALMA (2000) presento una investigación acerca de la relación existente entre la motivación del personal y el clima organizacional en las universidades.

La muestra estuvo conformada por 473 personas entre personal administrativo, personal docente de tres universidades privadas en Lima. Perú. Para este estudio el autor utilizo dos escalas, uno de la motivación y otro del clima laboral, bajo el enfoque de McClellan y Litina. Entre los resultados que este estudio muestra, se encuentran niveles medios entre las dos variables, con variación únicamente en el área de motivación organizacional para el personal administrativo. Entre las recomendaciones que Palma propone, resalta la necesidad de un adecuado manejo en el tomo

de decisiones y sistemas de comunicación, para optimizar el rendimiento organizacional.

1.3 Justificación

Teórico

El clima organizacional es tema de gran importancia hoy en día para gran parte de las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Este tema despierta el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la organización, el concepto que a demostrado mayor utilidad como elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral pertenece a la persona que a dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Cónnavas.

Práctico

El presente trabajo de investigación, sirve de base al personal directivo de las instituciones educativas para que conozcan que estrategias educativas son las acertadas para lograr el mejoramiento del clima organizacional y para aplicarlas con miras a superar los problemas de resquebrajamiento de relaciones humanas que se presenta en similares instituciones educativas así mismo constituye una herramienta fundamental para futuras investigaciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategias de Gestión.

2.1.1 Definición.

Estrategias. Anteriormente era considerado como el arte de dirigir las Operaciones militares. Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país, (Castro, 2000:94)

Las estrategias se manifiestan constantemente en todos los contextos, como un proyecto o como acciones que se realizan para lograr y mantener los objetivos propuestos por la organización; es decir las estrategias permiten a las organizaciones o instituciones a partir de su misión, alcanzar su visión prevista.(Castro, 2000:94).

Solución de Conflictos

Conflicto: Situaciones en las cuales dos a más personas perciben tener intereses incompatibles o diferentes que adoptan una posición. Los conflictos surgen como agravios, como discrepancias que enfrentan a dos partes, manteniéndose esta situación, mientras uno o ambos actores no abandonen el terreno de la controversia,(Robbins,1999: 395).

Es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes e intereses antagónicos que pueden entrar en choque. Siempre que se hable de: acuerdo, aprobación, coordinación, armonía, se debe recordar que estos términos, presuponen la existencia de sus opuestos, como: desacuerdo, inconsistencia, oposición; lo cual significa conflicto, éste puede tener resultados constructivos y destructivos; por lo que es necesario administrar los conflictos de manera constructiva con el fin de que sus consecuencias, sean siempre positivas, (Robbins,1999: 395).

El conflicto es uno de los elementos que va a generar cambios en la organización ya sean positivos o negativos, estos últimos la debilitan, fomentando desigualdad y falta de equidad.

2.1.2. Enfoques Administrativos.

➤ El pensamiento administrativo, se ha desarrollado a través de los siguientes enfoques:

A) Administración Científica (1900 -1925) Su representante, Frederick W. Taylor, (EE. UU), propone la racionalización del trabajo del operario para aumentar la eficiencia de la industria. Para lograr ello, plantea las siguientes medidas:

- Estandarización de métodos y procesos de trabajo.
- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del obrero.
- Diseño de cargos y tareas.
- Entrenamiento de trabajadores.
- Aumento salarial y premios por producción.
- Mejora de las condiciones de trabajo.
- Taylor, propone 14 principios de administración, entre los que
- destacan: equidad, orden, disciplina, autoridad, jerarquía, responsabilidad, etc.

B) Administración Clásica o tradicional. (1900- 1925) Surgió en Francia, con Henry Fayol. Esta corriente sostiene que a través de la interrelación de los órganos componentes de la estructura de la Organización se logra aumentar la eficiencia de la misma. Establece funciones técnicas, comerciales, financieras y administrativas, haciendo éstas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

C) Administración Humanística (1925 - 1940). Esta corriente sostiene que a través de una adecuada satisfacción de necesidades psicológicas y sociales del trabajador y de condiciones de trabajo favorables, se logra aumentar la eficiencia de la organización. Hace énfasis en los individuos y el grupo social; en la organización formal e informal.

Postula los siguientes principios:

- El nivel de producción es resultante de la integración social.
- El comportamiento de los trabajadores está influenciado por normas y los valores desarrollados por los grupos sociales que participan.
- Las recompensas y las sanciones sociales influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores. Se debe motivar al trabajador.
- Los grupos informales influyen con su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas.
- Las relaciones humanas son el resultado de los contactos entre personas y grupos en la organización

D) Administración Neoclásica. (1925-1945). Peter Drucker, Esta tendencia plantea la eficiencia de las funciones administrativas para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización. Las funciones administrativas que reconoce, son las siguientes: planeación estratégica proyectada a largo plazo; planeación táctica efectuada para un ejercicio anual, planeación operacional planificada para cada tarea. Propone una organización a nivel global que abarque el diseño de todos los departamentos y toda la organización a través del ejercicio del liderazgo, el control medido a través del establecimiento de estándares, expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, medios e índice.

Plantea la observación del desempeño, que es la búsqueda de la información precisa sobre aquello que está controlando.

Contempla la comparación del desempeño con estándares pre establecido para verificar eventuales desviaciones o variaciones a través de gráficas, informes, índices, porcentajes, medidas estadísticas.

E) Administración por Objetivos o resultado (APO). (1945-1960), Según esta corriente, todos los gerentes de una organización establecen metas, a partir de objetivos globales fijados por departamentos y a nivel organizacional. Se plantea la formulación de alternativas estratégicas para buscar la forma de llegar a los objetivos.

La planeación estratégica se refiere a la manera cómo una organización intenta explicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Se analiza el ambiente externo los mercados, la coyuntura

económica, las tendencias políticas, sociales, culturales, legales, que afectan a la sociedad y a la organización. Implica el análisis de los recursos financieros materiales humanos, la estructura organizacional, evaluación del desempeño de la organización en función de los resultados de utilidades, producción, productividad, innovación y desarrollo.

F) Administración Estructura lista o de la Burocracia (1945- 1950) Esta corriente (Weber), sostiene que la organización burocrática es eficiente por excelencia. Otorga carácter legal a las normas y reglamentos, carácter formal a las comunicaciones, plantea procedimientos estandarizados, y reconoce jerarquía de la autoridad y especialización, entre otros.

G) Administración Cuantitativa. Shannon se preocupa por construir modelos matemáticos para solucionar los problemas empresariales ya sea en las áreas, en los recursos humanos, producción, comercialización, finanzas y en la administración. Las soluciones se toman en base a las alternativas sustentadas en ecuaciones matemáticas y proyecciones.

Se calcula la incertidumbre, el riesgo, las probabilidades de éxito, minimización de costos y maximización de beneficios. Se estudia la gestión, competencia demanda potencial y real.

H) Administración Sistémica (1960-1970). Esta teoría es la aplicación de la teoría de sistemas del alemán Ludwig Von Bertalanffy, y permite un análisis de organización como un sistema abierto que tiene interacciones e interrelaciones internas y con el contexto y está Orientada a fines.

El contexto técnico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca, en la que cada uno determina a otros.

I) Administración Estratégica (1970-1980), está referida a la adopción y a la aplicación de decisiones que determinan la orientación futura de la organización" Bolívar Mendizábal y J, Fanny (2007) Administración, Lima, Editorial. Talleres Gráficos Alas Peruanas.

Conduce a la organización a un desempeño exitoso y sostiene que una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros lleva a aun

éxito seguro.

- J) Administración para la Excelencia (1980-1985), Según este enfoque las claves para obtener la excelencia y el éxito empresarial son las siguientes: Predisposición para la acción, Compromiso con el consumidor en atención a sus intereses y Sistema de valores que resume hacer las cosas bien.
Se da importancia al personal, a la calidad del servicio, a los miembros de la empresa, innovadores, a las comunicaciones, al crecimiento económico y a las utilidades.
- K) Administración de la Calidad Total (1980-1990). (Edward Deming) surge como una necesidad de adoptar un nuevo enfoque gerencial para cautelar el control de la calidad del servicio o la producción en todos los aspectos o áreas empresariales.
- L) Administración de la Reinversión (1990) Conduce a la organización del desempeño competitivo, mediante un cambio radical en los procesos operativos de la empresa, a fin de reducir costos y mejorar la productividad. Comprende la reingeniería de los negocios y de las personas. Se asocia con los conceptos de valor agregado, globalización y calidad total.

2.1.3 Administración.

- A. Definición. Es el conjunto de actividades realizadas por las personas integrantes de la organización con el propósito de lograr objetivos concretos mediante el uso de diversos recursos institucionales. Es el accionar coordinado y permanente de las entidades u Organizaciones orientado al logro de objetivos. Está dada por tres elementos: la organización y funciones, normas y procedimientos y el factor humano, que determinan el ejercicio de la autoridad institucional, (Alvarado, 2000: 12)
- B. Administración Educativa. La administración educativa, es el conjunto de actividades de gestión o servicios que se realizan con el propósito de cubrir los requerimientos organizativo- funcionales necesarios para la concretización de las actividades educacionales con la mayor eficacia posible, (Alvarado Hoyarse, Otoniel (1990) "Administración de la

Educación", Lima, Edit. Súper gráfica E.LR1, 18. La administración educativa, es la actividad funcional del Estado en la conducción, manejo y gestión del sector educación, como parte de las políticas públicas, mediante la aplicación de técnicas, principios, procedimientos e instrumentos en el desarrollo del sistema educativo, (Alvarado, 1990:18) la administración de la educación se ejerce obviamente en toda entidad o ámbito jurisdiccional donde se realice la educación. La administración de la educación se caracteriza por las funciones básicas: definición de políticas, como la normatividad académica y administrativa, asignación presupuestal, construcción de edificios escolares, evaluación, investigación, etc.

Funciones Administrativas Básicas.

El gerente educativo, (directos), ejerce las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control de las actividades en el funcionamiento de una institución, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles:

- La Planificación, consistente en las decisiones de las actividades a ejecutar, para convertir a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al Proyecto Educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los Cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993). Además, sirve de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- La Organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la institución educativa, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno, (Sachen, 1982)
- La Dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la Creación de un clima organizadora por parte del directivo, que integra las

potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la Institución, (Ander-Egg, 1993).

- El Control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación, evaluando los resultados de las acciones implementadas tendientes a lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos, (Grafie, 2000).

Gestión.

El concepto de Gestión, hace referencia a la acción y a la Consecuencia de administrar o gestionar algo, llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u Organizar una determinada cosa o situación.

Gestión Educativa, puede definirse como aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interacciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, Becerra Romero, Francisco Eli, (2006), "Manual del Director en Gestión e Innovación", p. 12.

Liderazgo

Es un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

eficaz y eficiente sea éste personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización, [Http:// es. Wikipedia.org/Wiki/liderazgo](http://es.Wikipedia.org/Wiki/liderazgo)

2.1.4 Estrategias Administrativas.

A) Definiciones

Estrategias. Anteriormente era considerado como el arte de dirigir las operaciones militares. Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país, (Castro, 2000:94).

Las estrategias se manifiestan constantemente en todos los contextos, como un proyecto o como acciones que se realizan para lograr y mantener los objetivos propuestos por la organización; es decir las estrategias permiten a las organizaciones o instituciones a partir de su misión, alcanzar su visión prevista. (Castro, 2000:94), Según F, David, (1994), una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovecha las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial; es decir, éstas deben estar elaboradas teniendo en cuenta el diagnóstico situacional a fin de que puedan proporcionar resultados.

Al respecto, J. B. Quinn. (1991), dice que una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscar a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable¹¹, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. Entendemos que las estrategias ayudan a integrar metas en una organización buscando la competencia, ambiente y el desarrollo.

Para G, A. Steiner (1991), La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados

previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. Pues bien, finalmente una planificación estratégica es saber emplear los recursos de acuerdo a los objetivos que involucra a todos.

A nuestro entender, Estrategias, es definida desde diferentes puntos de vista, sin embargo existen coincidencias, en ser considerada como procedimiento o manera de conducir acciones administrativas, medio o vía para ejecutar los planes de acción o políticas, tendientes a lograr los objetivos propuestos por la organización, pues pensamos que toda esta información ayuda a enfocar la aplicación de estrategias administrativas en la I.E. N° 6008O "Carlos Patricio Olórtegui Sáenz" - Caballo Cocha para mejorar el clima Institucional.

Estrategias Gestión, puede definirse, como los medios que emplea la organización, en la ejecución de acciones administrativas, dirigidas a la obtención de sus objetivos formulados. Entre las estrategias administrativas, podemos mencionar las acciones de sensibilización en temas de: valores, comunicación, solución de conflictos, motivación, liderazgo, relaciones humanas, inteligencia emocional, entre otros, (www.strategis.ic.gc.ca)

2.2. Marco Conceptual.

2.2.1. Estrategias de Gestión Institucional.

El termino estrategia, literalmente significa: "arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo. Se deriva del griego *estrategas* que quiere decir "general". Militarmente se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o, para disminuir las consecuencias de una derrota. Aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias en la empresa nacen como una Respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí. Con esta idea, las estrategias vendrían a ser cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos

para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Para llevar a cabo los objetivos pueden existir varias estrategias. Esto quiere decir que, en la mayoría de las ocasiones, existen diversos medios, todos adecuados para efectuar un mismo trabajo y, en otros casos, pudiera haber, al mismo tiempo, distintas alternativas para la aplicación de esos medios, aun suponiendo que las condiciones varíen. Por supuesto que las aplicaciones de las estrategias deberán estar basadas en los análisis previos o premisas que sirvieron para precisar los objetivos que se persiguen; así, una compañía de ventas con un objetivo determinado, necesariamente deberá tomar en cuenta una serie de factores, por ejemplo: las tendencias del mercado, las regulaciones de precios, los recursos financieros, el elemento humano, etc. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta los siguientes conceptos para que una estrategia funcione y nos haga alcanzar los objetivos

buscados: Metas: Son guías que a la larga dan a la organización directrices firmes.

Objetivos: Son para los individuos lo que las metas para la organización. Políticas:

- Son principios generales que sirven para interpretar las normas concretas.
- Interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes. Sirven de guía a las acciones que se deben emprender para obtener los resultados deseados.

Procedimientos:

- Es una serie de labores ligadas entre sí que constituyen la sucesión cronológica y la manera de realizar un trabajo.

Programas: Son planes que fijan objetivos y secuencia de operaciones en tiempo. Presupuestos: Son una modalidad especial los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Elementos de una estrategia eficaz.

- Las estrategias en el escenario militar, diplomático o de negocios deben abarcar como mínimo los siguientes factores y elementos estructurales: Objetivos Claros y Decisivos. Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al ritmo de la competencia, sin embargo, las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y Claras para que proporcionen continuidad y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser decisivas, es decir el logro de las metas debe asegurar la viabilidad y vida de la empresa frente a sus competidores. - Conservar la iniciativa.
- Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos, disminuye el número de posiciones disponible, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito, Concentración y Atención.
- Puntos obvios, pero es mejor corroborarlos.
- Flexibilidad. El reforzamiento de las habilidades en un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- Con concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.
- También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la

vez que hay menor asignación de recursos propios para propósitos defensivos.

- Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne.
- Sorpresa. Se debe hacer uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva

Recursos.

2.2.2. Clima Institucional.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2000, p.41) "El clima institucional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones de las personas que trabajan en la institución.

Crear un clima propicio es parte de la tarea de todo director, esto significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan libres y comprometidas con los objetivos de la institución". Esto es posible si hay respeto, participación y buena comunicación tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de las acciones.

J Según Alvarado Hoyarse (2003 p.p.95-96).

En general, el clima institucional es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes y que tienen consecuencias en la conducta laboral y por ende en la eficacia e imagen institucional.

Es una obligación directiva generar un clima saludable mediante un buen ejercicio de los roles directivos que le corresponde. El clima institucional constituye una categoría laboral afectiva que tiene efectos muy poderosos tanto en el desempeño como para los comportamientos de las personas al interior de las organizaciones, razón por la cual es indispensable establecer un clima Psico-social adecuado que posibilite al trabajador no solo un desempeño eficiente o exitoso, Sino también para su propia realización compatible con su naturaleza humana.

Para tal efecto partiendo de la premisa del rol fundamental que compete a directivo de una entidad o de un área, quien mediante un adecuado y eficiente desempeño de sus roles en términos de una buena motivación, sistemas de Comunicación amplios y sinceros, acertadas decisiones, una sana cultura organizacional y la buena práctica de las relaciones, humanas, puede garantizar un clima favorable, tanto para las personas como para la institución en su integridad, más aún hoy en día en que se habla y se exige calidad y competitividad, que parecen ser los designios de estos tiempos.

El clima institucional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución, resaltando que todo cambio genera resistencia, pero los participantes pueden asumir dos vertientes, se unen y proponen nuevas estrategias o se desmotivan y manifiestan conductas contrarias a la ética profesional.

Según Amorós (2007), "la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan" (p. 244).

Por lo tanto, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su integridad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada "clima", para entender sus acciones y reacciones.

Conclaves (1999) plantea que "la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores", (p.89). Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. De ahí que el clima organizacional refleja la Interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los empleados visualizan el clima de la institución, es conveniente señalar que los trabajadores han realizado denuncias informales sobre la autoridad impuesta y allegar algún miembro de los sindicatos que todos amparan actúan como si nunca han hecho tales aseveraciones o no existe, malestar alguno, lo que hace pensar que todo se debe a la necesidad de oponer resistencia, sin determinar quiénes serán los afectados.

2.2.3. Factores que Influyen en el Clima Institucional

En primer lugar, se debe de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables O factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los Individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Bustos (2004) plantea que "los factores extrínsecos e intrínsecos de

la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y

dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores".

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos.

Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Según el estudio de Peinado y Vallejo (2005), "uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones Interpersonales" (p. 29), Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Para la presente investigación consideraremos los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, Comunicación, relaciones interpersonales, y motivación.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

Basada en la afirmación de que la gente está motivada por los deseos de satisfacer una serie de necesidades generales. Dichas necesidades son fisiológicas o de Supervivencias, de seguridad y confianza, sociales, de autoestima y de auto actualización o autorrealización. De acuerdo con Maslo, su creador, una necesidad

que permanece insatisfecha mucho tiempo mueve a la persona a actuar para satisfacer dicha necesidad, una vez 36 satisfecha la necesidad, ésta tendrá poco poder adicional para motivar y satisfacer a otra persona.

Desempeño Laboral

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución.

Así mismo, consagra Montenegro (2003) que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de funciones.

El desempeño laboral, el cual es un factor del clima Organizacional, también gira diversos factores como son, la motivación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisión, los cuales serán también definidos.

Ambiente

Bruner (2004) afirma que el ambiente laboral es un aspecto que pudiera afectar la opinión de! personal sobre el clima organizacional. Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización

Se sientan cómodas, existen factores físicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico.

Liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir, pero el papel central de un líder es influir en los demás.

Según Montalván (1999) "la etimología de la palabra es de origen inglés y su significado nos lleva a la idea de conducción, guía,

influencia, autoridad" (p. 34).

Stoner, y Gilbert (1997) definen liderazgo como "el proceso de dirigir e Influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo" (p.514).

Para Martínez (2003) el liderazgo se entiende como "el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta" (p.237).

Montalván (1999) lo define como "una función que realizan algunas personas que ejercen autoridad sobre otras" (p.34).

De acuerdo con estas definiciones, se podría sostener que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas, pero para alcanzar esas metas cada quien debe cumplir con su responsabilidad, sin necesidad de desacreditar la gestión del gerente. Por otra parte, los gerentes deben tener la capacidad para planea y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propias deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima Organizacional si el mismo fuera algo más considerada y menos estricto.

Funciones de Liderazgo

Las funciones de liderazgo son las relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Es por esto que la necesidad de un líder es evidente y real. Estas dos funciones se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo.

Según Stoner y otras (1997):

Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectiva y dada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados (p. 518).

De acuerdo con el autor el líder de la Unidad Educativa Estatal "3 de junio", procura establecer este equilibrio, sin embargo, las posiciones personales de profesionales que aluden títulos y, habilidades y destrezas hacen tirante el clima organizacional.

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad de vida de una organización; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

Tipos de Liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describe algunos tipos de ellos:

- Autocrítico: Ha demostrado eficiencia. Asume por completo la responsabilidad; se caracteriza por dar órdenes y espera el cumplimiento de las mismas por lo que se basa en el uso de la fuerza. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria. Decide las actividades y se asegura que los trabajadores lleven a cabo su labor basándose en amenazas y

castigos.

- **Paternalista:** Es una modalidad del tipo de liderazgo autoritario. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente y la preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de todo lo que hagan. Este tipo de liderazgo es frecuente en las empresas de corte familiar. La historia los ejemplifica además con las famosas familias de las mafias, verdaderas organizaciones de alta rentabilidad, manejada en forma eficiente, bajo un sistema autoritario de corte paternalista.
- **El Permisivo:** Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar su poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina un exceso de confianza. Les otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.
- **Democrático:** Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúa como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.
- **Situacional:** Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico el cual será propuesto como estrategia al personal que conforma la Unidad Educativa Estatal 3 de junio Las fuentes de influencia o un puesto gerencial en una

organización pueden adoptar varios tipos de liderazgo. Sin duda un buen liderazgo es indispensable para el logro de los objetivos previstos. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar. Así el liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades, acciones apropiadas y no de las características personales de cada gerente, las cuales son fijas.

Importancia del liderazgo para el Éxito de las Organizaciones. Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra uso de Influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás, ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual, sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente (pp.76-77),

Actualmente el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización, pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

Aptitud

De acuerdo con Reynolds (2001) es la destreza que se requiere para desempeñar alguna función. El líder o directivo debe conocer sus capacidades o alcances para desempeñarse. Los verdaderos líderes siempre invierten tiempo en su preparación y desarrollo, ya sea mediante la lectura o en su formación profesional.

Actitud

En la actualidad se ven planteadas numerosas definiciones acerca de la actitud, en consecuencia, del desarrollo y auge que ha tenido en los últimos años; sin embargo, se hará mención a aquellas que se consideran más relevantes para la investigación. Feldman (2006), afirma que las actitudes son evaluaciones aprendidas sobre una determinada persona, comportamiento, creencia o cosa. De tal manera que el referido autor engloba las actitudes dentro del pensamiento y acción del hombre.

Eficiencia

Rúbbins (1999), la define como el logro de los objetivos de la organización, no importa los costos invertidos", esa definición se entiende cómo hacer las cosas correctas, con calidad, aumentando los niveles de productividad, formando Instituciones competitivas y eficaces. La eficiencia también se relaciona con productividad organizacional, se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Se puede obtener más producción de igual cantidad de insumos, habrá incrementado la eficiencia.

Responsabilidad

De acuerdo con Perrow (2005), desde el punto de vista de las organizaciones la responsabilidad ha sido definida como obligación de cumplimiento de deberes asignados. Por lo tanto, la responsabilidad en el trabajo es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea; el buen funcionamiento de una escuela requiere, que se establezcan límites fijos de responsabilidad en los docentes para Conocer las causas de los fracasos y los errores, así como también de los aciertos.

Adaptación

Para Fernández (2008) es la capacidad de involucrarse con el entorno y hacer parte de este una simbiosis que les permita a ambos disponer del otro.

Es habitual que en donde se integran distintos tipos de personas, los ambientes y las relaciones se vean afectados, ya que es necesaria la interacción para el logro de un mismo objetivo, dejando de lado en ocasiones los principios y los valores personales.

Satisfacción

Según el Diccionario de Recursos Humanos (2007), la satisfacción "es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo" (p-367)- Desde un punto de vista cognitivo la Satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la Satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el Individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado.

Productividad

Robbins (1999), la define como un criterio importante en la efectividad, puesto que mientras mayor sea el rendimiento que una organización pueda generar con un gasto determinado, más productividad tendrá, y por supuesto el margen de ganancias será superior. La productividad se convierte en una medida guía, unidad de referencia para administrar una institución bien calculada debe conocer el grado de productividad de cada uno de los que intervienen en la organización, para lo cual le deben elaborar planes, proyectos y presupuestos, organizar estructuras con jerarquías y puestos, y establecer además sistemas de control, como informes con desviaciones, auditorías, entre otros.

Efectividad

Al respecto, Robbins y Coulter (2003), explican que un gerente es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros. Esto puede representar la responsabilidad directa de un grupo de personas de un departamento, o bien, tener que supervisar a una sola persona. La efectividad se traduce entonces en el logro de las metas de los gerentes y está estrechamente relacionada a la efectividad organizacional, caracterizada por el beneficio de las metas organizacionales en tanto que el éxito alcanzado por un gerente, está definido en esencia, en términos de que también se desempeña su unidad organizacional.

Logros

Según Robbins (2003), la motivación es la disposición de ejercer los niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización, está considerada por la posibilidad de esfuerzos, por satisfacer algunas necesidades del individuo. En estas definiciones se destaca que el logro de las metas organizacionales está en función de la satisfacción de las necesidades de cada individuo, por lo tanto, debe existir un

ambiente de motivación hacia el trabajo, para que los individuos logren satisfacer sus necesidades y trabajen en función de las metas de la empresa.

Toma de Decisiones

A diario nos vemos obligado a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones las organizaciones el proceso de toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma, Daft (2005) define "la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas" (p. 446).

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

La toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

Etapas de la Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso que ocurre o transcurre alrededor de varias etapas.

Según Daft (2005) el proceso de toma de decisiones contiene dos etapas principales:

- En la fase de identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias.
- La fase de solución de problemas, tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción (p. 446).

Algunas decisiones tienen una gran importancia en el desarrollo de las organizaciones. Es necesario identificar el problema y seleccionar la opción adecuada entre las diferentes alternativas y opciones que deben ser revisadas y evaluadas.

Componentes de la Decisión

La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esencial es:

- Información: Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.
- Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.
- Experiencia: Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución problemas similares.
- Análisis: En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.

El proceso de toma de decisiones está basado en cinco componentes primordiales de información, conocimientos, experiencia, análisis y Juicio) que son considerados necesarios para identificar, estudiar, seleccionar las diferentes alternativas y Opciones que permita llegar a una conclusión valida y que la elección sea la correcta.

Importancia de la Toma de Decisiones

Las decisiones son el resultado de corrientes de hechos independientes en la organización. La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir, según las diferentes alternativas y operaciones.

El proceso de toma de decisiones en la institución es importante ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia. Considerar un problema y llegar a una conclusión válida significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Con regularidad se dice que la toma de decisiones en las organizaciones es la fuerza que rige a una determinada corporación y en efecto de la adecuada elección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier institución y por ende en el desarrollo de un ambiente laboral grato.

Comunicación

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias

Interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información Complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

Según Gómez (1999), "El termino comunicación proviene del latín comunicativo que significa poner en común, compartir, y el elemento que se pone en común es la información" (p. 213). Boland y otros (2007) definen la comunicación como "el proceso de transferir dignificados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e

intercambiados (p.82).

Martínez (2003) define comunicación "como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor" (p.3).

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

Proceso de Comunicación

La comunicación se logra mediante un proceso que consta de los siguientes elementos:

- Emisor o fuente: Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien (el receptor).
- La codificación del mensaje: Es el formato que permite expresar las ideas en forma de mensaje. Se trata de convertir el mensaje en símbolos verbales o no verbales: las palabras habladas o escritas, acciones, imágenes, señales de humo, etc.
- El mensaje: Es el propósito a transmitir y surge como resultado del proceso de codificación del mensaje.
- El canal de transmisión: Es el medio a través del cual el

mensaje viaja, transmite, envía o se distribuye.

- El receptor del mensaje o destinatario: Es la persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. La transmisión no sucede a menos que la otra parte reciba realmente el mensaje.
- Decodificación del mensaje: Implica dar significado a los símbolos que llegan al receptor. Supone interpretar el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marco de referencias.
- Retroalimentación a la fuente: Es la respuesta del receptor una vez recibido y decodificado el mensaje. Esta respuesta puede ser un nuevo mensaje, una acción un cambio de conducta o un gesto determinado y permite al comunicador establecer si el mensaje se ha recibido, interpretado y si ha dado lugar a la respuesta buscada.

Los elementos que forman el proceso de comunicación tienden a conseguir la eficiencia de la información. A través de este se transfieren las ideas, sentimientos y funciones entre las personas y juegan un papel importante en el crecimiento de las organizaciones.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje, dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

Según Boland y otros (2007), teniendo en cuenta la utilización o no de redes de Comunicaciones establecidas por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal:

- La comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales.
- La comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o

información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento de otros, y una de las más importantes es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación (p. 88).

Son los canales de comunicación el medio donde viajan las señales contenedoras de información que se dan entre los emisores y receptores. Cada canal de transmisión es adecuado para algunas señales concretas. Los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación.

Flujo de la Comunicación en la Organización

El proceso de comunicación puede fluir en varios sentidos (comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada).

Según Noguera (2000) en una organización la comunicación fluye en varias direcciones:

- **Comunicación descendente:** La comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.
- **Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa

ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran ellos mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de desempeño de la producción, la información de la mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

- **Comunicación cruzada:** La comunicación cruzada influye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía Organizacional, sino que atraviesa la cadena de mando, (pp.57-59).

Las comunicaciones pueden fluir en diferentes sentidos y de diferentes formas. Las Cítales pueden llevar a una determinada organización se eficientes y eficaz al transmitir las funciones, metas de la manera más adecuada. El flujo de la comunicación se da en forma ascendente, descendente y cruzada.

Barreras para la Comunicación

Existen barreras que influyen en el proceso de comunicación provocando que el mensaje recibido por el receptor no sea el que el emisor pretendía transmitir.

Chiavenato (2002] señala que las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas: barreras personales son las interferencias que se derivan de las limitaciones emociones, y valores de cada persona; las

barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.

Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación; hechos que pueden distraer, por ejemplo, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática en la comunicación por teléfonos, etcétera.

Las barreras semánticas son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y pueden distorsionar los significados. Un ejemplo es la diferencia de los idiomas, los cuales constituyen barreras semánticas entre la comunicación (pp. 423-424).

Las barreras personales, físicas y semánticas obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Se trata de variables no deseadas que intervienen en el proceso y lo afectan en forma negativa, provocando que el mensaje recibido sea muy diferente del enviado.

Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución.

Ayón (2006) señala que "la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran

mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento" La comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005) define relaciones interpersonales Como "la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie" (p.55).

Zaldívar (2007) señala que "las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos Sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación" Según estos planteamientos, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Las relaciones interpersonales es un factor determinante en el

establecimiento del Clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en esta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

Tipos de Relaciones Interpersonales

Existen varios tipos de relaciones interpersonales, los cuales se van a originar en función del ámbito o contexto. En el caso del ámbito empresarial, se relaciona con la capacidad que tienen los trabajadores de colaborar y trabajar con sus compañeros.

Según Delgado y Ena (2005) a grandes rasgos podemos hablar de dos tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativas: Las relaciones informales son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa, estas relaciones configuran la denominada organización informal, la cual estaría fuera del control de la dirección de la empresa; Tales relaciones informales surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás.

Mientras que las relaciones formales son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la organización; configuran así la denominada organización formal. Un ejemplo de relación formal integrada en la organización formal de la empresa sería la que mantiene el jefe del Departamento de Administración con los diferentes administrativos que trabajan en dicho Departamento.

A su vez, las relaciones formales pueden ser de diferentes tipos:

- Lineales, que son las relaciones de autoridad o jerarquía entre jefe y subordinado.
- Y de staff, que son las relaciones de asesoramiento entre especialistas y directivos (pp.7-8).

El factor que más influye en el desarrollo eficiente de las instituciones es la calidad de las relaciones interpersonales de los trabajadores. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de empleados para que se convierta en equipos de trabajos; sin embargo, es importante que los líderes tomen en cuenta cuáles son esos tipos de relaciones interpersonales que existen. Es recomendable formar equipos de trabajo ya que pueden mejorar las relaciones interpersonales.

Importancia de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituyen un factor primordial en la institución, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización.

Según Llaneza (2006) en el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo (p, 444).

El logro de los objetivos en una institución está asociado al buen manejo de las relaciones interpersonales ya que es un factor que involucra a todo el personal de una institución, supervisores y a quienes tomen una labor fundamental en motivación del personal subordinada.

Motivación

La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución, por lo que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización.

Robbins (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155).

Según Amorós (2007), "la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p.81).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Tipos de Motivación

La motivación consiste en buscar una razón por la que hacer las cosas. Ahora bien, esta razón puede ser interna o externa, o lo que es lo mismo, tratarse de una motivación intrínseca o de una motivación extrínseca.

Según Muñiz (2006), existen dos tipos de motivación:

- Motivación intrínseca: Es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.
- Motivación extrínseca; Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivación al de tipo económico.

Según lo señalado; si la empresa logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener

a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima laboral que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

Teorías de la Motivación

Dentro de las teorías de la motivación la teoría de Maslow y la de Herzberg son consideradas como las más importantes:

Teoría de Maslow: Esta teoría establece una serie de necesidades experimentadas por el individuo y originó la «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía.

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

- Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido.
- Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.
- Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos organizaciones.
- Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

Teoría de los factores de Herzberg:

Esta teoría considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. Entre estos factores tenemos: La

realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción.

- Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo. Entre estos tenemos: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la empresa. Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. La satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

Importancia de la Motivación en la Organización

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la empresa debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer [as necesidades de los empleados, creando un ambiente laboral adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

2.2.4. Medición del clima Institucional.

La medición del clima Institucional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir.

Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Identificación de variables.

- Independiente.
- Estrategias de gestión.
- Dependiente.
- Clima Institucional.

3.2. Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
V.I Propuesta de Estrategias de Gestión	Manera de conducir y ejecutar los planes de acción tendientes a lograr y mantener los objetivos propuestos por la organización para alcanzar el éxito; es decir las estrategias permiten a las organizaciones o instituciones a	Formas y maneras de medir el conjunto de actividades que lleva a cabo un directivo en una institución y que permiten lograr metas y objetivos

	<p>partir de su misión alcanzar, a mediano o largo plazo, su visión prevista, se Propone la aplicación de estrategias de gestión sobre temas de sensibilización en:</p> <p>Valores Principios que las personas adoptan como líneas rectoras de su comportamiento.</p> <p>Comunicación Proceso de transferencia de información entre los miembros de la organización.</p> <p>Solución de conflictos Solución de situaciones conflictivas, mediante el empleo de mecanismos apropiados en las cuales dos o más personas perciben tener intereses incompatibles.</p>	<p>institucionales en armonía y trabajo mancomunado.</p>
--	--	--

<p>V.D Clima Institucional</p>	<p>Es la percepción del ambiente laboral determinado por la interacción entre las estructuras organizacionales y factores personales causando repercusiones en el comportamiento laboral y en la imagen institucional</p> <p>Integración Mide básicamente la unión en el grupo.</p> <p>Autoridad Referido al tipo de relaciones que el jefe establece con sus colaboradores.</p> <p>Relaciones humanas Percepción acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo</p>	<p>Influye en la forma en cómo cada trabajador se siente en la I.E, por ejemplo, si un docente percibe hostil el Clima en su I.E, tendrá tendencia a comportarse defensivamente. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionante, estas condiciones determinan el tipo de actitudes, desencadenándose diversos comportamientos en el contexto laboral.</p>
--	--	---

3.1.2. Definición Operacional.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
<p>Variable independiente. Estrategias de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. ➤ Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de gestión. • Documentos de tutoría. ➤ Organización de 	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente en desacuerdo=1 • En desacuerdo=2 • Ni de acuerdo, ni con desacuerdo =3 • De acuerdo=4 • totalmente de acuerdo=5 ➤ Totalmente en desacuerdo=1

Variable Dependiente Cima institucional.	✓ Dirección	<p>alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de profesores. ➤ Organización de padres de familia. <p>✓ Autocrítica. ✓ Democrática. ✓ Laissez faire.</p>	<p>En desacuerdo=2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ni de acuerdo, ni con desacuerdo =3 ➤ De acuerdo=4 totalmente de acuerdo=5 <p>✓ Totalmente en desacuerdo= 1 En desacuerdo=2</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ni de acuerdo, ni con desacuerdo =3 ✓ De acuerdo=4 totalmente de acuerdo= 5
	○ Control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Control de docentes. ○ Monitoreo y asesoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Totalmente en desacuerdo= 1 En ○ desacuerdo=2 ○ Ni de acuerdo, ni con desacuerdo =3 ○ De acuerdo=4 totalmente de acuerdo=5
	-Integración	<ul style="list-style-type: none"> - trabajo en equipo. - Identidad. - Comparte ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Totalmente en desacuerdo=1 - En desacuerdo=2 - Ni de acuerdo, ni con desacuerdo =3 - De acuerdo=4 totalmente de acuerdo=5
	❖ Relaciones humanas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Democrática. ❖ Agresiva. ❖ Pasiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Totalmente en desacuerdo= 1 En ❖ desacuerdo=2 ❖ Ni de acuerdo, ni con

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperativo. ▪ Individual. 	<p>desacuerdo =3</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ De acuerdo=4 totalmente de acuerdo=5 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Totalmente en desacuerdo= 1 En desacuerdo= 2 ▪ Ni de acuerdo, ni con desacuerdo =3 ▪ De acuerdo=4 totalmente de acuerdo=5
--	---	---	---

3.3. Metodología.

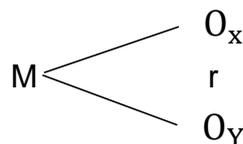
El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo correlacional, por lo que ha seguido un modelo inductivo deductivo de investigación.

3.4. Tipo de estudio

Esta investigación tuvo el propósito de medir el grado de correlación que existe entre dos variables, "estrategias de gestión y clima institucional" en la institución educativa N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha- Provincia de Mariscal Ramón Castilla- Loreto; lo cual pertenece a los estudios descriptivos correlacional.

3.5. Diseño de investigación

Es una investigación no experimental de tipo de diseño transaccional o transversal correlacional. Puesto que permitirá describir la relación de dos variables, "Las estrategias de gestión y el clima institucional" cuya gráfica es la siguiente:



DONDE:

- M : Muestra
- O_x : Observación de la variable independiente
- O_y : Observación de la variable dependiente

r : Coeficiente de correlación

3.6. Población, muestra

3.6.1 Población

La población, estuvo constituida por todos los docentes de la institución educativa N° 60080 del Distrito de Caballo-Cocha de la Provincia Mariscal Ramón Castilla-Loreto.

3.6.2. Muestra.

La muestra, estuvo constituida por (28) docentes de la institución educativa N°60080 del Distrito de Caballo-Cocha de la Provincia Mariscal Ramón Castilla-Loreto.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario
Observación	Ficha de observación Recopilación
Recopilación documental	Ficha y registro

3.8. Método de Análisis de Datos.

Para hacer el análisis estadístico se utilizaron la media aritmética, medidas de variabilidad, cuadros estadísticos y gráficos, para la evaluación de la hipótesis se utilizó el test de Pearson con un 99% de confianza.

3.9. Consideraciones éticas.

La información recolectada para el estudio se realizó estrictamente de acuerdo a lo normado y establecido dentro de los parámetros de la investigación, de esta forma garantizamos que los resultados son objetivos, pero se guardará en forma reservada la identidad individual de los encuestados.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1

Docentes de la I.E N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha de Provincia
Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto

Estrategias de Gestión	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	16	57%
Buena	9	32%
Regular	3	11%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
total	28	100%

Gráfico N° 1

Media aritmética	Desviación típica	Coefficiente de variación
87,71	10.216	11.65

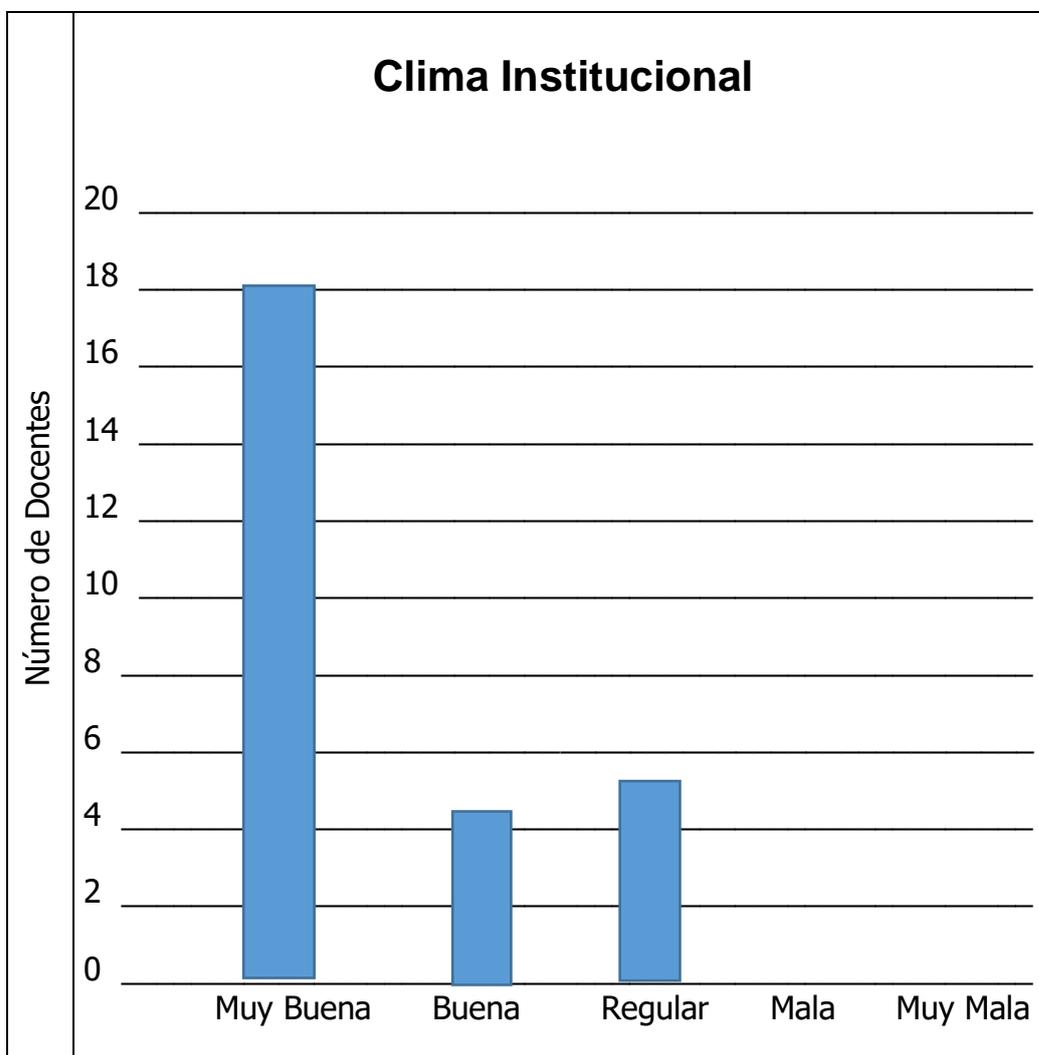
El nivel promedio de estrategias de gestión de los docentes de la I.E. N° 60080 del distrito de Caballo Cocha de la provincia de Mariscal Ramón castilla es aproximadamente 87.71, siendo este relativamente bueno. Asimismo, se puede notar que los coeficientes de estrategias de gestión son aproximadamente homogéneos (11.65 de variación). Finalmente, cabe indicar que 25 docentes que representan más del 89% del total, tienen niveles de estrategias de gestión buena y muy buena.

Tabla N° 2

Docentes de la I.E N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha de Provincia
Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto

Estrategias de Gestión	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	18	64%
Buena	5	18%
Regular	5	18%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
total	28	100%

Fuente: Base de Datos de la Encuesta



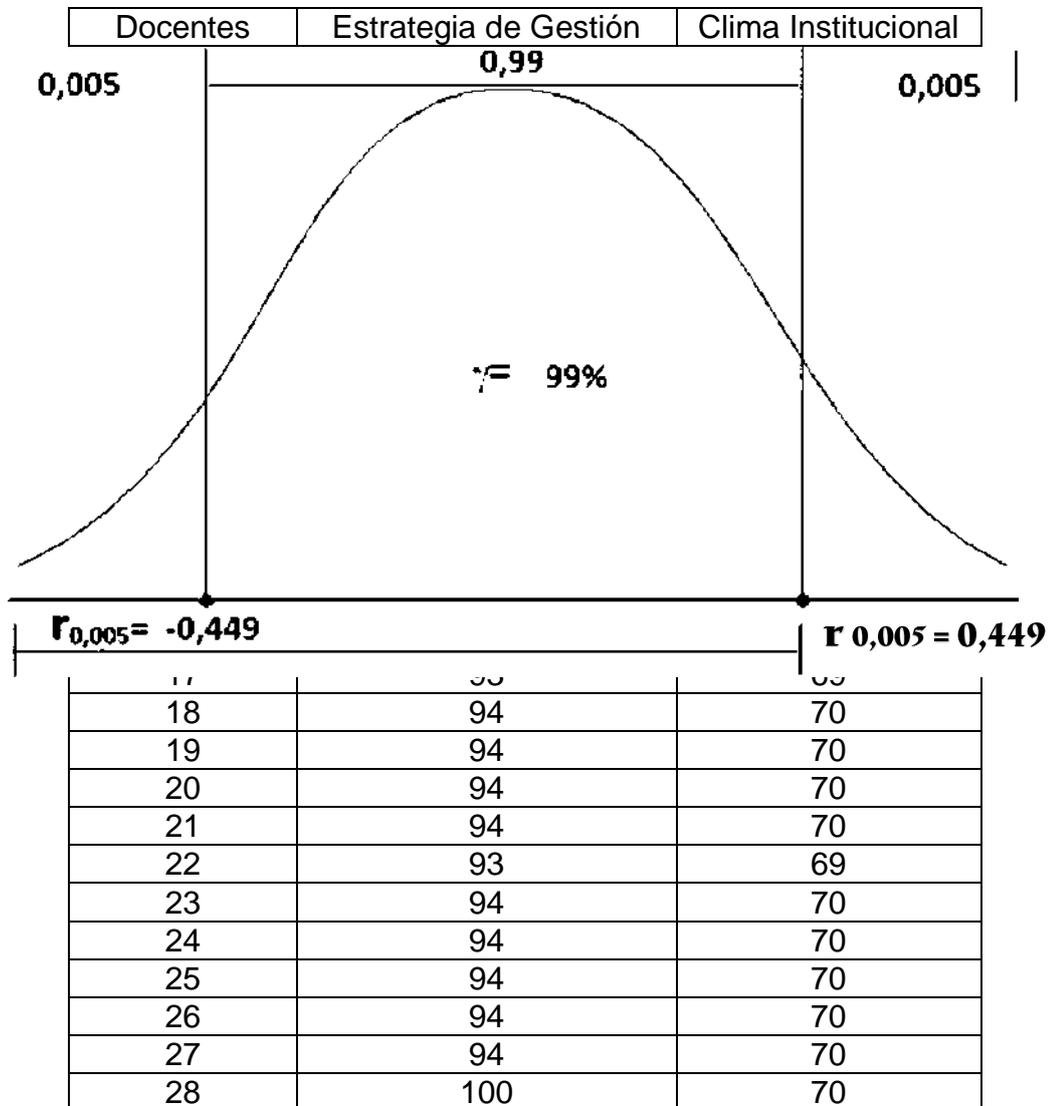
Niveles de Clima Institucional

Media aritmética	Desviación típica	Coefficiente de variación
63.7	10.625	16.7

El nivel promedio de estrategias de gestión de los docentes de la I.E. N° 60080 del distrito de Caballo Cocha de la provincia de Mariscal Ramón castilla es aproximadamente 63.7, siendo este relativamente bueno. Asimismo, se puede notar que los coeficientes de estrategias de gestión son aproximadamente homogéneos (16.7 de variación). Finalmente, cabe indicar que 25 docentes que representan más del 82% del total, tienen niveles de estrategias de gestión buena y muy buena.

Prueba de hipótesis con el test de r de Pearson

Luego de observar las variables del estudio se obtuvo los siguientes resultados



- a) Hallamos los grados de libertad,
C.I = 28-2= 26
- b) Luego hallamos los valores críticos en la tabla de distribución de Pearson:
0.449

B) Realización de la prueba de hipótesis.

1. Formulación de hipótesis.

H1 Entre las estrategias de gestión y el clima institucional existe alto grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del distrito de Caballo- Cocha, de la provincia Mariscal Ramón Castilla de Loreto.

Ho Entre las estrategias de gestión y el clima institucional no existe alto grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del distrito de Caballo- Cocha, de la provincia Mariscal Ramón Castilla de Loreto.

2. Esquema de prueba



3. Estadístico de Prueba

Docentes	X	Y	XY	X.X	Y.Y
1	85	61	5185	7225	3721
2	78	48	3744	6084	2304
3	79	55	4345	6241	3025
4	74	44	3256	5476	1936
5	64	40	2560	4096	1600
6	66	42	2772	4356	1764
7	64	40	2560	4096	1600
8	86	62	5332	7396	3844
9	85	61	5185	7225	3721
10	98	74	7252	9604	5476
11	86	62	5332	7396	3844
12	97	73	7081	9409	5329
13	87	63	5481	7569	3969
14	87	63	5481	7569	3969
15	96	72	6912	9216	5184
16	92	68	6256	8464	4624
17	93	69	6417	8649	4761
18	94	70	6580	8836	4900
19	94	70	6580	8836	4900
20	94	70	6580	8836	4900
21	94	70	6580	8836	4900
22	93	69	6417	8649	4761
23	94	70	6580	8836	4900
24	94	70	6580	8836	4900
25	94	70	6580	8836	4900
26	94	70	6580	8836	4900
27	94	70	6580	8836	4900
28	100	70	7000	10000	4900
Suma	2456	1766	157788	218244	114432

Luego aplicamos la fórmula de correlación de Pearson.

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

Calculando el valor de $r = 0.9843182$

4. Decisión y conclusión

Como el estadístico $r = 0.9843182$ es mayor que el valor crítico $r = 0.449$; este se ubica en la región crítica, lo cual nos indica que debemos rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna, Por consiguiente, concluimos que, para un 99% de Confianza, las estrategias de gestión están en relación con el clima institucional.

V. DISCUSIÓN

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Institución Educativa N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Mariscal Ramón castilla de Loreto, sobre la relación que existe entre estrategias de gestión y clima institucional, en docentes que trabajan en dicha institución:

1. Observando el cuadro 4.1, se observa que el 89% de docentes tiene un nivel de gestión muy bueno y bueno y que un 11% un nivel de gestión malo y un 0% un nivel de gestión malo y muy mala.

Según Castro (2000:94).

las estrategias se manifiestan constantemente en todos los contextos como un proyecto o como acciones que se realizan para lograr y mantener los objetivos propuestos por la organización; es decir las estrategias permiten a las organizaciones o instituciones a partir de su misión, alcanzar su visión prevista.

2. Observando el cuadro 4.2, se observa que el 82% de docentes tiene un nivel de gestión muy bueno y bueno y que un 18% un nivel de gestión malo y un 0% un nivel de gestión malo y muy mala.

Según Alvarado Oyarce (2003 p.p.95-96), en general, el clima institucional es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes y que tienen consecuencias en la conducta laboral y por ende en la eficacia (e imagen) institucional.

VI. CONCLUSIONES

De la investigación realizada en la Institución Educativa N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha de la provincia de Mariscal Ramón Castilla de Loreto sobre la relación entre estrategias de gestión y clima institucional en una muestra de 28 docentes, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Del total de 28 docentes que constituyen la muestra, donde se llevó la investigación se observa que, en cuanto a la variable de estrategias de gestión, sólo 16 tienen un nivel muy bueno, 9 buena, 3 regular y 0 mala y muy mala, lo que indica que los docentes manejan ciertas estrategias de gestión con idoneidad.
2. Del total de 28 docentes que constituyen la muestra, donde se llevó la investigación se observa que, en cuanto a la variable de clima institucional, sólo 18 tienen un nivel muy bueno, 5 buena, 5 regular y 0 mala y muy mala, lo que indica que en los docentes se vive un clima institucional favorable, y que favorece lograr los objetivos y las metas educacionales de la institución.
3. Los datos nos evidencian que entre las estrategias de gestión y el Clima Institucional existe un alto grado de correlación ($r= 0.9843182$ de acuerdo al coeficiente de Pearson, la cual es una correlación positiva considerable) en la institución educativa N° 60080 del distrito de Caballo Cocha de la provincia de Mariscal Ramón Castilla de Loreto. Lo que se deduce que el Clima institucional depende de las estrategias de gestión.

VII. RECOMENDACIONES

1. Fomentar entre la comunidad educativa de las instituciones educativas de nuestro distrito una mayor comunicación de manera que se ponga en consideración la necesidad de cambiar el clima institucional y con esto una mejor formación de nuestros alumnos.
2. Desarrollar talleres de capacitación sobre estrategias de gestión, para favorecer un mejor clima institucional en nuestras instituciones de nuestro distrito.
3. Promover el mejoramiento del clima institucional en las instituciones educativas para que los docentes contribuyan con su participación creativa en el mejoramiento de la gestión y por ende el desempeño académica.
4. Se debe propiciar estrategias de gestión democráticas, con el propósito de mejorar el Clima institucional que favorezca la participación activa de todos los profesores
5. La comunidad educativa de la I.E. N° 60080 debe en forma organizada, planificar, elaborar, participar y evaluar los documentos de gestión en forma consensuada, para lograr un buen entendimiento entre los miembros de la comunidad educativa.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

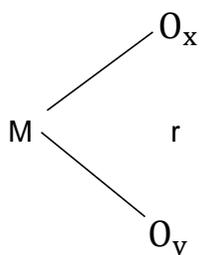
- ALVARADO (2000) "Elementos de la Administración General". 1° Edición. Editorial UDEGRAF S.A., Lima.
- AMORÓS, E. (2007). Comportamiento organizacional. Lambayeque: USAT.
- BUSTOS, P. (2004), Clima organizacional. Extraído el 13 de mayo del 2014 desde:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoes/rrhh/dio>.
- BRUNET, L. (2002) El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencia. Editorial Trillas México.
- CASTILLO, y Otros (2000) P.13, 1989) "Cultura y Clima Organizacional" En www.rrppnet.com.ar/cultura_organizacional.htm. Consultada 6.07 ,11.
- CHIAVENATO, (1995) "Administración de Recursos Humanos" Bogotá 2-Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Colombia Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I. (2002), Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill México D.F.
- CHIAVENATO, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill.
- FARRO Planeamiento Estratégico para instituciones educativas de calidad (2001) editorial UDEGRAF S. A. Perú.195 págs.
- FERNÁNDEZ. A. (1989) Concepto De Clima Organizacional-Apuntes De Educación Bogotá, Colombia.
- GONCALVES, A. (1999) Dimensión del Clima Organizacional. Extraído el 30 de octubre del 2013 en [WWW.Educadormoristaxom.com /proyecto aprender/clima_organizacional.htm](http://WWW.Educadormoristaxom.com/proyecto_aprender/clima_organizacional.htm).
- MONTALVÁN, C. (1999), Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa, México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria
- STONER, J. Freeman, R y Gilbert, D. (1997). Administración. (6° edición), México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

ANEXOS

ANEXO 01

Matriz de consistencia

“RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 60080”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA
<p>Principal ¿Cuál es la relación entre estrategias de gestión y el clima Institucional de la I.E. N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Marcial Ramón Castilla de Loreto?</p>	<p>Objetivo General Demostrar que entre las estrategias de gestión y el clima institucional existe alto grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de la provincia de Mariscal Ramón Castilla de Loreto.</p>	<p>H_1 Entre las estrategias de gestión y el clima institucional existe alto grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del distrito de Caballo Cocha, de la provincia Mariscal Ramón Castilla de Loreto. H_2 Entre las</p>	<p>Independiente: Estrategias de gestión. Dependiente: Clima Institucional. Indicadores: - Documentos de gestión. - Documentos de tutoría. - Organización de alumnos. - Organización de profesores. - Organización de padres de familia. - Autocrática. - Democrática. - Laissez faire. - Control de docentes.</p>	<p>Población: La población, estuvo constituida por todos los docentes de la institución educativa N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha de la Provincia Mariscal Ramón Castilla Muestra. La muestra. estuvo</p>	<p>Método: Descriptivo. Nivel de Investigación: Descriptivo Diseño: Descriptivo Correlacional El diseño se diagrama de la siguiente manera:</p> 	<p>Cuestionario Ficha de observación Fichas y registros</p>	<p>Estadígrafo de coeficiente de correlación de Pearson. $r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$</p>

	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar el nivel de las estrategias de gestión de la I.E. N°60080 del Distrito de Caballo Cocha, de La provincia de Mariscal Ramón Castilla de Loreto.</p> <p>b) Determinar el nivel de clima Institucional de la I. E. N° 60080 Del Distrito de Caballo Cocha, de La provincia De Mariscal</p>	<p>Estrategias de gestión y el clima Institucional no existe alto grado de correlación en la institución educativa N° 60080 del distrito de Caballo Cocha, de la provincia Mariscal Ramón Castilla de Loreto.</p>	<p>Monitoreo y asesoramiento.</p>	<p>constituida por (28) docentes de la institución educativa N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha de la Provincia Mariscal Ramón Castilla de Loreto</p>	<p>DONDE:</p> <p>M: Muestra</p> <p>Ox: Observación de la variable independiente</p> <p>Oy: Observación de la variable dependiente</p> <p>R: Coeficiente de Correlación.</p>		
--	--	---	-----------------------------------	---	--	--	--

	<p>Ramón Castilla de Loreto.</p> <p>c) Describir el nivel de las Estrategias de gestión y Clima institucional en la I.E N° 60080 del Distrito de Caballo Cocha, de La provincia de Mariscal Ramón Castilla de Loreto.</p>						
--	---	--	--	--	--	--	--



ANEXO N° 2

CUESTIONARIO

Estimados docentes el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene la finalidad de obtener información sobre la utilización de estrategias administrativas de parte del director y su relación con el clima institucional, por favor responda con sinceridad.

Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro.

La escala de calificación es la siguiente:

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni con desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

N°	VARIABLE DE ESTRATEGIAS DE GESTION	1	2	3	4	5
1	Et director tiene sus documentos de gestión como (PEI, PAT, R .I y otros) actualizados.					X
2	Tiene su Plan de trabajo de tutoría actualizado.					X
3	Cuenta con documentos de gestión pedagógica (fichas de monitoreo y asesoramiento) actualizados.					X
4	Los documentos de gestión se elaboran con participación de la comunidad educativa.				X	
5	Cuenta con documentos de registro de asistencia del personal.					X
6	Tiene sus inventarios de la institución Educativa actualizados				X	
7	La organización de la I.E es vertical.			X		
8	La organización de la 1. E. es horizontal					X
9	Los padres forman parte de la organización de la I.E			X		
10	Los alumnos están considerados dentro de la organización de la I.E				X	
11	Los profesores participan activamente en la organización de la I.E				X	
12	El director delega tareas a los docentes sobresalientes.				X	
13	Mantiene buena relación con los miembros de la comunidad educativa.				X	
14	Toma una actitud autoritaria para resolver problemas.			X		
15	Muestra un estilo anárquico con sus colegas.					
16	Para tener mayor aceptación por sus subordinados tolera al impuntualidad e incumplimiento de responsabilidades.			X		
17	Lleva a cabo monitoreo y asesoramiento en su I.E.				X	

18	Dialoga con los docentes que llegan tarde a la I.E.				x	
19	La mayoría de docentes llegan temprano a la I.E.				x	
20	Que acciones toma con los docentes que Llegan tarde a la I.E.		x			
21	Le interesa que sus profesores cumplan su tarea en el aula.				x	

N°	VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
22	Las tareas de la I.E, se realizan en equipos de trabajo.				x	
23	Los comités de la I.E llevan a cabo un trabajo coordinado.			x		
24	Como docente defiende a su I.E, en cualesquier lugar o circunstancia.				x	
25	Participas activamente de las actividades técnico-pedagógicas de la I.E				x	
26	Demuestra un comunicación sincera y directa con sus colegas					x
27	Trata a los niños a todos por igual, dentro y fuera del aula.					x
28	Es demasiado hostil con sus colegas.					
29	Trata mal a sus colegas que no participan de las actividades de la I.E.			x		
30	Su trato en el aula a los estudiantes es acogedora.				x	
31	Su director tiene capacidad para coordinar e influir en los docentes.					x
32	Cree usted que su director tiene confianza en usted, para delegarle responsabilidades.					x
33	Es capaz de decirle a su director las cosas en donde actúa mal.				x	
34	Su director valora sus actitudes y habilidades que demuestra en la I.E.				x	
35	La dirección promueve una comunicación fluida entre los colegas.				x	
36	Es importante el clima institucional en la I.E.					x



ANEXO N° 3

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : “ENCUESTA

OBJETIVO: : “Mejorar el clima institucional utilizando objetivo estrategias administrativas”

DIRIGIDO A : “Docentes de la I.E. P. M. N° 60080”

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: : “SARA VASZQUES AMARAL”

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : (X) Magister () Doctor

VALORACIÓN : () Muy Alto (X) Alto
() Medio () Bajo
() Muy Bajo

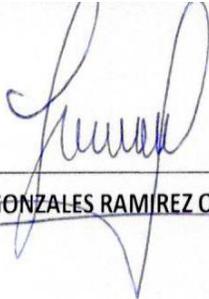
MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS:

“
”

Variable	Dimensión	Indicadores	Opción de Respuesta					Criterios de Evaluación								Observación y/o Recomendaciones.	
			Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Independiente Estrategias de Gestión	Planificación dirección Organización control	Documentos de Gestión, Tutoría, Organización-Alumnos, Organización – Organización-Profesores Organización-Padres de Familia, Auto Crítica-Control de Docentes, Monitoreo ,Asesoramiento	X					X		X		X		X			
			X					X		X		X		X			
			X					X		X		X		X			
			X					X		X		X		X			
			X					x		x		X		X			
			x					x		x		x		x			

Dependie nte Clima Institucion al	Integración Autoridad Relaciones humanas trabajo en equipo	Mide básicamente unión en el grupo	x					x		x		x		x	
		Identidad	x					x		x		x		x	
		Comparte Ideas	x					x		x		x		x	
	Relaciones Humanas	Democrática	x					x		x		x		x	
		Agresiva				x			x		x		x		x
		Pasiva	x					x		x		x		x	
	Trabajo en Equipo	Corporativo	x					x		x		x		x	
		Individual			x			x		x		x		x	



GONZALES RAMIREZ ORIETA

ANEXO 4
FOTOGRAFÍAS



















