



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión institucional en el clima laboral en el IESTP**

**“Arturo Sabroso Montoya” 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Educación**

**AUTOR:**

**Br. Oscar Ochoa Malón**

**ASESOR:**

**Dra. Paula Viviana Liza Dubois**

**SECCIÓN:**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y calidad**

**PERÚ - 2017**

**Dra. Gliria Méndez Lizarbe**  
**Presidente**

**Mgtr. César Garay Ghilardy**  
**Secretario**

**Dra. Liza Dubois Paula Viviana**  
**Vocal**

## **Dedicatoria**

A mi familia por brindarme su apoyo

## **Agradecimiento**

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

A la Universidad César Vallejo y sus docentes por apoyarme en mi desarrollo profesional

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Oscar Ochoa Malón, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión institucional en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, presentada, en 88 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Educación.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, Setiembre de 2017

Oscar Ochoa Malón

DNI: 09293232

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente estudio tiene el propósito dar a conocer la investigación sobre Gestión institucional en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017. Por ello se buscó demostrar la influencia entre las variables de estudio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestro en Educación.

El estudio está compuesto por siete capítulos que constan de la siguiente manera, en el primer capítulo presenta la introducción, en el segundo capítulo expone el marco metodológico, en el tercer capítulo presenta los resultados, en el cuarto capítulo expone la discusión, en el quinto capítulo se expone las conclusiones, en el sexto capítulo las sugerencias y en el sétimo capítulo las referencias bibliográficas.

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

## Índice

	<b>Página</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>Resumen</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract</b>	<b>xii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.4 Formulación del problema	46
1.5 Justificación del estudio	46
1.6 Hipótesis	47
1.7 Objetivos	48
<b>II. Método</b>	<b>49</b>
2.1. Diseño de investigación	50
2.2. Variables, operacionalización	50
2.3. Población y muestra	53
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	53
2.5. Métodos de análisis de datos	54
2.6. Aspectos éticos	55
<b>III. Resultados</b>	<b>56</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>68</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>70</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>72</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>74</b>
<b>Anexos</b>	<b>78</b>
<b>Matriz de consistencia</b>	
<b>Instrumentos</b>	

**Base de datos**

**Certificados de validación**



**Lista de tablas**

		<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b>	Dimensiones e Indicadores de la Variable Independiente gestión institucional	51
<b>Tabla 2</b>	Dimensiones e Indicadores de la variable dependiente clima laboral	52
<b>Tabla 3</b>	Juicio de expertos	54
<b>Tabla 4</b>	Confiabilidad de los instrumentos	54
<b>Tabla 5</b>	Gestión institucional	57
<b>Tabla 6</b>	Gestión institucional por dimensiones	58
<b>Tabla 7</b>	Clima laboral	59
<b>Tabla 8</b>	Clima laboral por dimensiones	60
<b>Tabla 9</b>	Información de ajuste de los modelos	61
<b>Tabla 10</b>	Pseudo R cuadrado	62
<b>Tabla 11</b>	Información de ajuste de los modelos	62
<b>Tabla 12</b>	Pseudo R cuadrado	63
<b>Tabla 13</b>	Información de ajuste de los modelos	64
<b>Tabla 14</b>	Pseudo R cuadrado	64
<b>Tabla 15</b>	Información de ajuste de los modelos	65
<b>Tabla 16</b>	Pseudo R cuadrado	66

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Gestión institucional	57
<b>Figura 2</b> Gestión institucional por dimensiones	58
<b>Figura 3</b> Clima laboral	59
<b>Figura 4</b> Clima laboral por dimensiones	60

## Resumen

La investigación presentó como propósito determinar la influencia de la gestión institucional en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

Dicho estudio empleo el método hipotético deductivo, con un diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por los trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. Para construir, validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido, mediante la Técnica de opinión de expertos y su instrumento es el informe de juicio de expertos de las variables de estudio; se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo escala de Likert. Para la confiabilidad de los instrumentos se usó Alpha de Cronbach. Las encuestas nos permitieron determinar la influencia de la gestión institucional en el clima laboral.

Concluyéndose que la gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 100,00%, con una significatividad estadística de 0,000.

**Palabras Claves: Gestión institucional - clima laboral**

## **Abstract**

The research presented as a purpose to determine the influence of institutional management in the workplace climate in the IESTP "Arturo Sabroso Montoya" 2017.

This study used the hypothetical deductive method, with a non-experimental, transverse design. The population was constituted by the workers of the IESTP "Arturo Sabroso Montoya" 2017. Non-probabilistic sampling of census character was used. In order to construct, validate and demonstrate the reliability of the instruments, the content validity has been considered by means of the Expert Opinion Technique and its instrument is the expert judgment report of the study variables; We used the survey technique and its instrument the questionnaire, with Likert scale-type questions. Alpha of Cronbach was used for the reliability of the instruments. The surveys allowed us to determine the influence of institutional management on the labor climate.

Concluding that institutional management directly influences the working environment in the IESTP "Arturo Sabroso Montoya" 2017, according to the Nagelkerke index 100.00%, with a statistical significance of 0.000.

**Keywords: Institutional management - labor climate**

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

En México se encontró que el clima organizacional o ambiente de trabajo viene a ser la percepción colectiva de la institución en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada institución educativa. Entendido en esta dimensión, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la institución, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Marín, (2009, p.103);

Asimismo, en Colombia Sañudo (2011) señala las diferencias entre la gestión administrativa y la educativa, siendo esta última en donde no pueden darse las condiciones de precisión y exactitud mecánica que la reingeniería pretende, ya que se trabaja con y para personas. En este mismo artículo, explica cómo se percibe el poder y cómo debe orientarse para que la gestión conduzca a la calidad, rescatando el papel del director como mediador del conflicto, que puede y debe ser un medio para la mejora escolar.

En el ámbito nacional, Bustamante (2016); explica la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

Según el ámbito institucional, se observan, en los profesores y alumnos dificultad para socializar, manejar su entorno, entablar relaciones afectivas, trabajar en equipo, comunicarse entre sí. Es por ello que es importante promover un buen clima organizacional e institucional para mejorar la calidad humana de todos los agentes educativos.

En relación a la gestión los sistemas educativos tensionan la gobernabilidad, en tanto para mejorar la eficiencia (y la calidad y la equidad) que debe producir grandes cambios y no generar conflictos. Para que la gestión institucional de calidad produzca resultados, las gestiones han de persuadirse de que la calidad del personal es un objetivo principal de la organización y han de actuar de manera que puedan alcanzar este objetivo. Su desafío es crear un modelo de valores y creencias compartidas portada la organización de manera que todos sus miembros orienten su trabajo hacia la calidad.

“Para manejar una institución se dispone no sólo de profesores capacitados que tienen oportunidades de actualización permanente, sino especialmente de un director imaginativo y creativo, capaz de conducir una institución con tantos grados de libertad y complejidad”. (Trahtemberg 2010, p. 15).

Consideramos que en toda institución el director es el principal agente de cambio y desarrollo institucional, que ejerce un liderazgo sólido, sacando provecho de los amplios márgenes de autonomía de los que goza. Esto se debe a que en su capacitación aprendió no sólo aspectos de diseño curricular y de la administración financiera, sino que desarrolló especialmente habilidades para las tareas de liderazgo y de relaciones públicas.

Consideramos que una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes.

Sin embargo, la realidad de algunas Instituciones educativas que adolecen la falta de liderazgo, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.

## 1.2. Trabajos previos

### 1.2.1. Trabajos previos internacionales

Lozado (2013). En la investigación titulada *Impacto de los Estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba. Riobamba-Ecuador*. “La muestra estuvo constituido por 223 estudiantes. Tipo de investigación Mixto. Diseño de investigación Cuantitativo-cualitativo (mixta). Instrumento Se utilizó el cuestionario para medir el clima institucional del Bachillerato de unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba. Entre sus principales conclusiones la autora llegó a la siguiente conclusión: un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante, persuasivo, que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos; la vivencia armónica se demuestra mediante afecto personal, integra a todos en acciones democráticas que conceden estilos específicos a la institución”.

Alarcón (2013) En la investigación titulada *gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana* tiene como objetivo establecer la relación existente entre la Gestión Educativa que se lleva a cabo en las Instituciones Educativas Privadas de Lima Metropolitana y la calidad de la educación. La investigación fue de básica de nivel correlacional y un diseño no experimental, transaccional. La población constituida por los docentes de cinco instituciones privadas, Los resultados indicaron la relación existentes entre variables, con un rho de Spearman de 0,825 y una significatividad estadística de 0,000.

Paz y Marín (2014) En la investigación titulada *clima organizacional de la ips universidad autónoma de Manizales*, tuvo por objetivo determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización. Además de tres objetivos específicos que se inclinan a establecer la situación actual del clima organizacional, analizar el comportamiento de los diversos factores que lo integran, así como proponer



alternativas de solución que mejoren el clima organizacional. Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional. En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del per

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

Guillen (2016) la investigación titulada Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima institucional. “La investigación fue de diseño no experimental de un nivel descriptivo correlacional, con una población de 38 trabajadores. Se consideró para la muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta su instrumento el cuestionario para evaluar la gestión directiva y el cuestionario sobre el clima institucional. Los resultados demuestran que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación de  $r = 0,787$ . Es decir a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional. Se concluye señalando que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica– 2015”.

Cueva y Flores (2013) en la tesis titulada Clima Organizacional y su relación con la Gestión Institucional en la I.E. 2002 “Mariscal Ramón Castilla” de Rímac. Lima. 2012, tuvo como objetivo el Establecer la relación que existe entre

el Clima Organizacional y la Gestión Institucional en la I.E. 2002 “Mariscal Ramón Castilla” de Rímac. Lima. 2012. La población fue de 145 docentes, la muestra censal consideró toda la población, en los cuales se han empleado la variable: Clima Organizacional y la variable Gestión Institucional. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos cuestionario de Clima Organizacional, el cual estuvo constituido por 30 preguntas en la escala de Likert (en total acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, en total desacuerdo), y el cuestionario de Gestión Institucional el cual estuvo constituido por 30 preguntas en la escala tipos Likert (alta, promedio, baja) que brindaron información acerca del clima organizacional y la gestión institucional, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: El clima organizacional se relaciona significativamente con la gestión institucional en la I.E. 2002 “Mariscal Ramón Castilla” de Rímac. Lima. 2012. (Rho 0,942 y  $p=0,000$ )

Moreno (2013) en la tesis titulada Gestión Institucional y la Calidad Educativa en las I.E. de la Red 07 UGEL 07-2012, tuvo como objetivo determinar la relación de la Gestión Institucional y la Calidad Educativa en las IIEE de la Red 07. Para obtener la información se tomó una muestra de 165 docentes de un total de trece instituciones educativas y 287 personas entre docentes y administrativo. La determinación de la muestra se realizó mediante el procedimiento aleatorio simple, como técnica se utilizó la encuesta, se aplicó a los directores y docentes de las Instituciones Educativas de la Red 07 de la UGEL 07, también hemos utilizado estadísticos para organizar, presentar e interpretar los resultados obtenidos. Se concluye que la Calidad de una institución educativa es producto de la excelencia lograda en los componentes de una institución educativa. (Rho ,353 y  $p= 0,000$ )

Gan y Oyola (2012) en la tesis titulada *El liderazgo de las directoras y el proceso de Gestión Institucional en las instituciones educativas del nivel inicial del*

*distrito de Huaura 2012*, tuvo como objetivo conocer la relación entre el liderazgo de las directoras y el proceso de Gestión Institucional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Huaura 2012. La investigación fue de tipo no experimental, descriptivo - correlacional, siendo la población once instituciones educativas del nivel inicial donde laboran 48 docentes y una muestra censal; se utilizó la encuesta como técnica, con su instrumento el cuestionario para medir el nivel de liderazgo de las directoras, para ello se tuvo como base la técnica de la encuesta y cuestionarios; para medir el liderazgo de las directoras se empleó la ficha de registro de datos. Durante el proceso se pudo demostrar las hipótesis planteadas en este estudio y que existe una correlación significativa entre los niveles de liderazgo y los niveles gestión institucional. Los resultados obtenidos muestran una relación directa entre liderazgo y gestión institucional. (Rho 0,524 y  $p= 0,000$ )

Elera (2010) en la tesis titulada *gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*, tuvo como objetivo “determinar la relación entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional. En la muestra participaron un total de 148 alumnos de 5º de secundaria y sus padres, y el total de docentes, a quienes se les aplicó una encuesta para recoger sus percepciones respecto a las variables mencionadas. Del tratamiento estadístico se concluye que existe relación significativa entre la variable gestión institucional y la variable calidad del servicio educativo de 0.363 con una significativa estadística de 0,000.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Bases teóricas de la variable gestión institucional**

##### **Definición conceptual de Gestión Institucional**

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. Por ello, Cuervo (1995, p. 87) señala:

La ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la

institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

“La gestión Institucional es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional” (Almeyda, 2005 p, 125)

Es decir, el conjunto de operaciones, prácticas y acciones que comprometen a una comunidad Institucional en la planificación, organización, dirección y formación, control y evaluación de los procesos y recursos del centro educativo. La gestión Pedagógica corresponde a la gestión de los procesos educativos, programación curricular, sistema de evaluación, estrategias didácticas. Es decir la ejecución de las diferentes propuestas en el campo pedagógico.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un

partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

### **Fundamentos de la gestión institucional**

López afirma que “la gestión debe asegurar la calidad de la educación y que las claves para el funcionamiento eficaz de las escuelas tienen que ver con el liderazgo, las personas, la cultura organizacional y el dominio de la actividad educativa” (López 2004 p, 101)

Para definir gestión Institucional se ha revisado tantas conceptualizaciones como personas que intentaron explicar ya que son pocas las definiciones que se pudo encontrar, a pesar de ser un tema que reviste crucial importancia en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, encontrando ciertos matices en cada autor consultado.

La gestión Institucional conduce a establecer procesos y/o etapas para poder establecer las estrategias más pertinentes que pueden constituir en técnicas o modelos para llegar a una cultura de calidad, obteniendo resultados que favorezcan a toda la organización, expone asimismo distintas técnicas y modelos de gerencia que nos conduce a la cultura de la calidad total que es la mayor aspiración de las empresas para garantizar óptimos rendimientos. (López 2004 p, 189)

Por ende la gestión Institucional es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión Institucional puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas a la exploración y

explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

En este estudio, la gestión está ligada a la organización en sus dos dimensiones, horizontal y vertical, tomando como ente principal al gestor o director, conductor de los destinos de la institución, quien tiene que incorporar en la organización la cultura de la innovación como un proceso sistemático. Tiene la responsabilidad de establecer políticas de interrelación entre la idea y la acción, para hacer realidad las visiones institucionales éticamente establecidas para el logro de la calidad Institucional, como propósito institucional.

La gestión tiene como bastión garantizar la buena marcha Institucional de la institución, en tanto exige al director, tener las habilidades sociales para hacer frente a diversas formas de actuar del personal docente, buscar puntos de equilibrio frente a la diversidad de conductas, tanto de docentes y estudiantes. En tal sentido, el clima institucional se torna sensible por los múltiples factores que atraviesa el conjunto magisterial, obligados a desaprender y a reaprender para ubicarse en este mundo de cambios vertiginosos. Si cada Institución es una realidad compleja, específica y singular, la gestión Institucional no puede basarse en uniformidades. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas es específica de cada entorno en particular. Por ejemplo, los proyectos de innovación por más exitosa que haya sido no garantiza dicho éxito en otros contextos. (López 2004 p, 201)

Asimismo, Gestión se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con la incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido del proceso enseñanza aprendizaje en el aula.

López afirma que “la gestión debe asegurar la calidad de la educación y que las claves para el funcionamiento eficaz de las escuelas tienen que ver con el liderazgo, las personas, la cultura organizacional y el dominio de la actividad Institucional” (López 2004 p, 101)

La gestión es un proceso que comprende determinadas actividades y funciones laborales que los docentes administradores o gerentes deben realizar con el personal a su cargo, a fin de lograr los objetivos de la organización. “Gestionar es por ello hacer posible el logro del propósito de la Institución Institucional”. (Vereau y Cojas 2000 p, 26)

Para Villarreal “La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar” (Villarreal 2000, p, 9)

En general, la gestión comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación

De otra parte se afirma que la gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad Institucional” (Villarreal 2000 p, 12)

Del mismo modo la gestión pedagógica es:

Aquella a la cual le corresponde el manejo y la conducción de todos los procesos que hacen posible la enseñanza y los aprendizajes desde el campo curricular y didáctico. Por tanto involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas a garantizar

la óptima combinación de los factores educativos que aseguran la calidad de la educación. Dichas relaciones no sólo son de carácter técnico, sino también relaciones personales, sociales y humanas. (Vereau y Cojal 2000 p, 26)

Esto mismo se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación.

Por otro lado la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por presupuestos.

El concepto de gestión surge de las teorías organizacionales y administrativas en el ambiente educativo y específicamente en lo administrativo y pedagógico se ubica a partir de los años sesenta (60) en Estados Unidos, de los setenta (70) en el Reino Unido, de los ochenta (80) en América Latina y particularmente en la República Dominicana a partir de la segunda década de los noventa (90) con el Plan Decenal, el concepto de administración de la educación tiende



a ser reemplazado por el de gestión Institucional. (Ramos, 2009, p. 76)

Diversas investigaciones, monografías, tesis sobre el tema gestión administrativa y pedagógica se han realizado tanto en el plano internacional, nacional, y local, aunque no con esa misma articulación de los términos, (Gestión Administrativa y Pedagógica con incidencia en los niveles de competencia), las cuales han sido consultadas como referencia a esta investigación.

Tradicionalmente el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de las empresas. No era de uso común asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de "Gestión" en educación. (Ramos, 2009, p. 242)

Por tanto, los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales que han dado lugar a la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones.

La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación. (Ramos, 2009, p. 147)

Por otro lado la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

La gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad Institucional”, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación. (Ramos, 2009, p. 187)

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por presupuestos.

### **Características de la gestión Institucional actual.**

La gestión administrativa tiene en cuenta como punto de partida, las necesidades, los intereses y demandas Institucionales de los sectores más desfavorecidos entre las cuales se considera que:

**Gestión centrada en los estudiantes.** “Las acciones administrativas estarán centradas en los estudiantes, (nuestros clientes), en sus necesidades y expectativas; siempre y cuando no contradigan los otros fines y objetivos institucionales”. (Alvarado, 2006, p. 90)

**Participación comunitaria.** “Todos los sectores educativos están llamados a participar en el logro de las metas y objetivos estratégicos, sin ningún tipo de exclusión, a través del Concejo Educativo, Concejo Estudiantil, Coordinaciones de Área, Coordinaciones Generales, Órganos de apoyo”. (Alvarado, 2006, p. 90)

**Liderazgo claramente definido del docente y demás autoridades.** “El Docente, cumple su rol conductor, motivador y armonizador de las voluntades, un rol unificador, que permita que todos confluyan según su responsabilidad hacia los objetivos y metas institucionales. Ejercerá un liderazgo compartido con las otras autoridades dentro de la función que desempeñan”. (Alvarado, 2006, p. 110)

**Trabajo en equipo.** “La gestión Institucional fomenta el trabajo en equipo en todos los órganos e instancias, procurando que las diversas competencias se complementen hacia los objetivos y metas comunes”. (Alvarado, 2006, p. 110)

**Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.** “La gestión Institucional tomará en cuenta las competencias de cada persona para asignarle funciones que pueda cumplir con eficacia, eficiencia y pertinencia, de tal modo que cada uno contribuya a optimizar el funcionamiento de la organización”. (Alvarado, 2006, p. 110)

**Transparencia y comunicación permanente.** “Las acciones institucionales, así como sus planes, programas y proyectos, deberán ser conocidos por todos los actores educativos, a través de la hoja informativa institucional, biblioteca, página web, periódica mural, reuniones informativas”. (Alvarado, 2006, p. 110)

**Autoevaluación permanente.** “La gestión Institucional se basa en la autoevaluación permanente de todos sus órganos, y de todos los servicios educativos, cuyos resultados se darán a conocer en el tiempo oportuno, para el mejoramiento permanente, personal e institucional”. (Alvarado, 2006, p. 110)

### **Aspectos de la gestión institucional**

**Gestión de planificación:** La administración, planear es “el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor”. (Vereau y Cojas 2000, p, 219)

El mismo autor, señala que planear es establecer metas y objetivos por alcanzar, así cómo definir los pasos por seguir y los medios necesarios para conseguir dichos objetivos, La planeación debe ser flexible y los objetivos que se establezcan deben ser claros, realistas y formularse en términos que permitan ser evaluables.

Se entiende por planificación didáctica aquella que realizan los educadores como resultado de la reflexión sobre su desempeño y el de sus alumnos, para orientar su intervención Institucional, organizar su trabajo con el grupo, propiciando aprendizajes significativos para los alumnos, optimizando recursos, previendo tiempo y espacios, a fin de hacer más eficiente el proceso de enseñanza aprendizaje.

La planificación didáctica constituye una fase previa a la instrumentación y realización de la práctica Institucional. La realización de la práctica Institucional es el momento de ejecución de lo planeado, en un lugar y tiempo determinado con la participación de docentes y alumnos. Debido a la importancia que tiene la planeación didáctica debería ser para los educadores una herramienta que ayude a estructurar su trabajo; entre los elementos de la planeación didáctica podemos citar: Los objetivos de aprendizaje, el diseño del ambiente de aprendizaje, las estrategias de enseñanza aprendizaje, es decir el desarrollo de la clase, recursos didácticos y la evaluación del aprendizaje. (Vereau y Cojal 2000, p, 221)

Retomando el objetivo de la gestión Institucional centrar-focalizar-nuclear a la unidad Institucional alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje.

...la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa son escuelas cuya práctica demuestran; trabajo en equipo, sus integrantes fija o establecen objetivos y metas comunes demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación. (Vereau y Cojal 2000, p, 232)

El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum. (Corrales y Jiménez 2004 p, 67)

### **Gestión Curricular**

Dentro de este aspecto encontramos la planificación curricular, que trata de integrar la formulación de propósitos formativos (futuro deseado) con las rutas o caminos que se proponen en la perspectiva de conseguirlos (el puente) a partir de una situación punto de partida (situación presente).

Es la interrelación de criterios, procedimientos y normas orientadas al diseño, organización, dirección y control del currículo de la Institución Institucional. Se trata, entonces de un sistema de administración curricular que descansa en funciones administrativas operantes sobre el complemento curricular. Lamentablemente, no existen investigaciones que den cuenta sobre la naturaleza y sentido que han tomado tales funciones, lo cual no implica desconocer lo avanzado en torno a la planificación y organización curricular. (Sovero, 2006, p. 76)

En los procesos curriculares de las Instituciones se configuran dos situaciones diferentes: una planificación curricular independiente del MED, como ocurre con la que realizan las Universidades y una planificación dependiente del

MED como la que operan los Institutos pedagógico y técnicos, especialmente las Instituciones de Educación Básica Regular.

En la estructuración curricular dependiente se incluye el Proyecto Curricular Institucional; El proyecto Curricular puede ser asumida desde una doble perspectiva: Institucional y normativa. Desde el punto de vista pedagógico constituye el conjunto organizado de intencionalidades, de contenidos y procedimientos sobre el cual se sustenta el proceso enseñanza aprendizaje de la Institución Institucional, teniendo en cuenta su peculiar realidad, las necesidades y aspiraciones de los alumnos, así como el contexto que le corresponde. (Minedu, 2008, p. 13)

Otro aspecto que encontramos es la organización curricular, que tiene que ver con la programación el cuadro de distribución de horas y la calendarización del año escolar. Con respecto a la Programación, en los últimos años se han venido desarrollando dos modalidades genéricas de programación.

La correspondiente a la tradicional, programación anual y la que concierne a la moderna, programación curricular de unidades didáctica, también conocida como programación curricular de aula.

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan la participación y aporte de los docentes y alumnos; forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción Institucional. En este rol el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen

competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar. (Corrales y Jiménez 2004 p, 67)

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la realización de actividades que favorezcan el desarrollo del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje autónomo: (a) conocimiento declarativo sobre los procesos de aprendizaje el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar. (b) conocimiento procedimental referido a como llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor. (c) conocimiento actitudinal sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y eticidad que guiarán los procesos. (Corrales y Jiménez 2004 p, 37)

En la enseñanza, la mediación fortalece los vínculos socio emocional, moral y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje. En los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayo de trabajo colaborativo, entre otros.

La mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizajes; planteo de respuestas a través de interrogantes propuestas por el alumno para su resolución; todo ello en atención a la mediación que facilita la aproximación al objeto de estudio mediante el desarrollo de experiencias, desde los cuales lo asimilado y discutido es mejor aprendido, a través del análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje que se puede alcanzar los niveles más elevados del conocimiento. (Corrales y Jiménez 2004 p, 99)

El rol del docente como investigador implica la búsqueda de información a todo nivel, docentes alumnos padres y representantes en actividades de revisión de materiales de discusión de su pertinencia en los proyectos planteados, la interacción constructiva sobre los contenidos tratados conlleva al análisis, interpretación y cotejo en el proceso de trabajo hacia la integración de los diversos elementos que permiten conformar el proyecto como producto.

En Opinión de Corrales y Jiménez: Los docentes investigadores reconocen que el proceso de enseñanza aprendizaje es muy complejo, en el cual intervienen distintas variables los educadores investigadores pueden realizar acciones en el proceso enseñanza aprendizaje de forma sistemática. De manera que estos docentes se puedan dar cuenta de que uno de los objetivos de la investigación en el aula, es documental, el modo en que ellos enseñan y en el que los estudiantes aprenden.

### **Procesos de Gestión**

**Proceso Administrativo:** “Los procesos administrativos de la institución tienen como un fin último asegurar las condiciones para favorecer el desarrollo del estudiante”. (Berrospi, 2006, p. 43)



A través de la gestión administrativa se planea, se organizan los equipos de docentes, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares.

**Procesos de investigación:** La investigación es fuente de nuevos conocimientos y por lo tanto motor de desarrollo en la institución. “La investigación científica aplicada a los procesos curriculares parte de la fundamentación teórica y su contrastación con la realidad Institucional para descubrir los problemas y diseñar modelos de interpretación e intervención”. (Berrospi, 2006, p. 56)

Esto permite descubrir el conocimiento necesario para mejorar la comprensión y la implementación de nuevos sistemas curriculares a fin de obtener mejores resultados en la formación del estudiante como persona íntegra y competente. Entre los aspectos de la investigación curricular se encuentran: relación entre logros, indicadores y competencias, interdisciplinaridad e integración curricular, diseño y desarrollo de experiencias Institucionales y modelos pedagógicos.

**La gestión administrativa:** Debe ponderar al máximo los intereses de la administración. Capacitación del capital intelectual institucional de acuerdo a las nuevas situaciones. “La gestión administrativa, no sólo capacita al personal, en orden a su función, sino desarrollará competencias que los capacite a dar nuevas respuestas a situaciones nuevas y cambiantes”. (Berrospi, 2006, p. 87)

Para Berrospi, (2006, p. 43) los Objetivos de la gestión son:

Desarrollar una cultura organizativa eficiente; con responsabilidades bien definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable, comunicación transparente y el desarrollo del capital intelectual institucional entre los diversos actores de la comunidad.

Conducir las diversas acciones Institucionales para el logro de las metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.

Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad Institucional además de cumplir con sus funciones para lograr las metas y objetivos propuestos, pueda añadirle el plus que incrementa el capital intelectual institucional (agregar valor al servicio educativo que prestamos).

Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

### **Dimensiones de la Gestión institucional**

El modelo de gestión es una respuesta importante para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo. Si queremos obtener una educación de calidad, necesariamente se deben desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

Este modelo plantea un cambio radical en la comprensión del papel social, funciones y metas de la educación. Propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo que compromete a la institución, la familia y la comunidad.

Así definido el modelo de gestión, merecen destacarse los siguientes aspectos: Dirección, Motivación, Actividades, Capacidad

**Dimensión 1: Dirección:** El ejercicio directivo en toda institución educativa es clave, ya que dependerá de cómo se guía y se conduce, el desarrollo institucional. Montero (1996, p. 56) afirma:

En educación dirigir es desarrollar a los directivos, docentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo

mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución; poner en práctica la filosofía de participación de todos, implica decisión, motivar, desarrollar, satisfacer las necesidades en el trabajo.

## **Dimensión 2: Motivación**

El estado motivacional de las personas que dirigen las instituciones educativas es muy importante, en la medida que tendrán voluntad de hacer bien las cosas, es decir inspiraran condiciones favorables en el trabajo docente. Nuttim (2006, p.76) afirma:

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Fleishman & Bass (2002) define que “la motivación es un ensayo mental preparatorio de una acción para animarse a ejecutarla con interés y diligencia” (p, 71)

En esta definición cabe enfatizar, que la motivación se entiende como un proceso psicológico, es decir, no sólo meramente cognitivo, la energía que proporciona la motivación tiene un alto componente afectivo y emocional, que determina la planificación y la actuación del sujeto.

Al respecto Villarreal (2000) decía: “toda actividad requiere un dinamismo, una dinámica que se define por dos conceptos; el concepto de energía y el concepto de dirección. En el campo de la psicología este dinamismo tiene su origen en las motivaciones que los sujetos pueden tener” (p, 187)

**Dimensión 3: Capacidad:** El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento. Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. De Zubiría (2004, p. 124) afirma:

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo.

Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

### **1.3.2. Bases teóricas de la variable clima laboral**

#### **Definición**

“Se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo” (Patterson et al. 2005, p. 13).

“El clima laboral es ante todo una cualidad del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos” (Olaz, 2009, p. 4).

El clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse clima psicológico, que se encuentra definido en clara

conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos.

Dessler (1979), citado por Olaz, (2009) concibe el clima laboral:

...como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que de construyen el significado inicial otorgado al clima. De nuevo y moviéndonos en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva. (p. 6)

El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macro percepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micro percepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general.

En ese sentido, trabajar por mejorar la calidad educativa motiva a la organización y a sus empleados a estar en permanente aprendizaje tanto en procesos académicos como administrativos, y a optimizar su potencial desde cada puesto de trabajo, Murillo (2004) propone que:

Una organización que aprende sería aquella que fomenta el aprendizaje de sus miembros, tanto individualmente como en cuanto parte del grupo; asimismo, tiene en cuenta tanto al cliente externo como al interno; tiene claro cuáles son las competencias básicas; y desarrolla procesos continuos de diseño, operación y mejora. Los miembros del grupo - en una organización que aprende - piensan y aprenden como un equipo, además de compartir una visión. (p. 330).

El trabajo personal como categoría de análisis del clima laboral, entra a formar parte de todo un conjunto de factores que influyen en su desempeño. Duncan (2000) afirma que “el punto de vista acerca del trabajador ha cambiado del de una criatura económica simple al de un ser humano más complejo en términos psicosociológicos que, sin embargo, recibe influencia de sus compañeros trabajadores y del ambiente en el cual lleva a cabo el trabajo” (p. 192).

Al respecto cabe precisar que el trabajo personal constituye un elemento importante en la organización, en el sentido que le brinda empuje para que, conjuntamente con el trabajo de sus compañeros, se consolide para el desarrollo organizacional.

El trabajo en equipo, en una organización con buen clima laboral, es importante. Senge (2003), define el aprendizaje en equipo como una disciplina característica de una organización inteligente que consiste en: “alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (p. 296). Visto desde esta perspectiva el trabajo en equipo necesita del concurso y compromiso de todos y cada uno de los miembros de una organización. Al trabajar en equipo, la comunicación entre los trabajadores es tan importante como la que se establece dentro de las áreas o dependencias de la organización.

En ese sentido, entendida como un fenómeno social, una excelente comunicación permite que el trabajo sea cada vez más eficiente porque hace que se cree un ambiente propicio para el diálogo. Anzola (2003) dice que “la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente ligadas. La cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera cuando se analizan con detenimiento” (pp. 148-149).

La importancia radica en que si los lazos comunicativos son eficientes, pueden llegar a comprenderse situaciones complejas que forman parte de la naturaleza de cualquier institución que está en constante cambio y mejoramiento continuo, máxime si se trata de una institución educativa, en donde la comunicación como lo expresa Nieto, (citado por González, Nieto y Portela, 2003, p. 108), “puede plantearse a tres niveles: interpersonal, intergrupales e interorganizativa”. La interpersonal es la que se da entre individuos que comparten en un espacio como es el centro escolar. La intergrupales se desarrolla a nivel de áreas que tienen un propósito común, por ejemplo, los grupos de investigación de una universidad. Y por último, la comunicación interorganizativa es un nivel que se concentra en las relaciones entre las áreas o dependencias que integran la institución.

### **Dimensiones de clima laboral**

Desde el análisis realizado por Fuentes (2008) el clima laboral está compuesto por las siguientes dimensiones:

#### **Dimensión 1: Responsabilidad**

“Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo” (Fuentes, 2008, p. 5).

La función esencial del personal docente es ayudar a los estudiantes a desarrollar sus capacidades intelectuales, morales y sociales dentro del marco de sus aspiraciones y posibilidades. Pueden ser contratados como funcionarios, empleados de servicio de carrera o del servicio de confianza.

Sin docentes, los cambios educativos no son posibles. Esta parece ser una de las certezas derivadas de las reflexiones y conclusiones de los balances de las reformas educativas emprendidas por la mayoría de países de América Latina y el Caribe, cuyas evaluaciones muestran resultados menores a los esperados con relación a los recursos y al tiempo invertido.

Las exigencias de hoy en la educación se centran en calidad, eficacia y competitividad, que no siempre van acompañadas de los recursos, autonomía y cambios estructurales en los sistemas educativos ni en la cultura escolar. Es más, hay señales claras que, por un lado, la educación no es considerada una prioridad en las agendas políticas de muchos países, y por otro lado, que el prestigio y valoración social de la profesión docente se debilitan en forma significativa. No sólo la educación está interpelada por sus resultados, la propia sociedad lo está por la responsabilidad que tiene sobre ellos.

### **Dimensión 2: Recompensa**

“Es la medida en que el personal percibe que un trabajo bien hecho es adecuadamente recompensado. Esto incluye tanto las recompensas materiales (sueldo justo, bonos) como las simbólicas (felicitaciones públicas, anotación positiva en hoja de vida, etc.” (Fuentes, 2008, p. 5).

Las recompensas para docentes pueden ser monetarias o no monetarias y pueden ofrecerse de manera individual o grupal, entre las que se pueden mencionar son:

Pago por mérito. Consiste en otorgar recompensas monetarias individuales a los docentes eficientes, de esta manera, un porcentaje de su salario está basado en el desempeño. El objetivo de este esquema es mantener motivados a los buenos maestros a través de incentivos económicos y estimular a los docentes que no recibieron incentivos a mejorar para poder ser recompensados (Uribe, 1999).

Este esquema de recompensas ha sido muy criticado debido a diversas razones. Las principales están relacionadas con lo difícil que es atribuir un resultado educativo a un solo profesor, con lo perjudicial que puede ser favorecer actividades individuales en desmedro del trabajo en equipo, con la tendencia a recompensar a unos pocos maestros sin elevar el nivel general de enseñanza y finalmente, con el hecho de que es posible que algunos docentes discriminen a aquellos estudiantes con dificultades de aprendizaje (Mizala & Romaguera, 2003).



Carreras escalares o Escalafón docente. Este esquema consiste en entregar recompensas individuales e incrementos salariales a los docentes con el propósito de mantenerlos en la docencia. La idea es que la promoción se base no sólo en los años de experiencia, sino también por otros criterios como cursos de capacitación, acreditaciones y desempeño. La principal dificultad de este esquema es que en muchos casos, como en el Perú (Díaz & Saavedra, 2000), la diferencia remunerativa entre una escala y otra es mínima, lo cual no resulta motivador para el docente.

Por otro lado, el ascenso de los docentes implica asumir cargos administrativos (primero como directores, luego en las unidades de gestión educativa local o regional) lo cual finalmente es perjudicial para los estudiantes, ya que los mejores docentes son retirados de las aulas (Díaz & Saavedra, 2000). Además, se trata de un sistema muy centralizado que se encuentra desvinculado de las necesidades de cada institución educativa.

Pago por competencias. Consiste en entregar recompensas individuales a aquellos docentes que cumplan con desarrollar ciertas competencias propias de su labor Odden y Kelley (2001) agrupan estas competencias en tres: competencias relacionadas con la instrucción dentro del aula, competencias relacionadas con otras áreas de la educación y competencias de liderazgo y educación.

Este esquema surgió como una alternativa a las limitaciones del esquema de Pago por Mérito y de Carrera Escalar. La ventaja de este esquema es que otorga más autonomía a las escuelas y les permite vincular los incentivos a sus necesidades, debido a que el pago del incentivo no está vinculado con el salario del docente. Este esquema permite además el otorgamiento de incentivos no monetarios.

Esquemas de reconocimiento al docente. Este esquema consiste en reconocer públicamente a los docentes eficientes. Uribe (1999) plantea que este reconocimiento puede favorecer de manera muy positiva la moral de los

maestros. Existe poca literatura sobre la implementación de este tipo de esquemas.

### **Dimensión 3: Relaciones**

“Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales” (Fuentes, 2008, p. 6).

Las relaciones miden el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a sus empleados y anima apoyarse unos a otros. Está integrada por: Implicación: Es decir el compromiso de los empleados con el trabajo. Cohesión: La relación de amistad y apoyo entre los trabajadores y Apoyo: Apoyo y estímulo de la dirección para sus empleados.

Dentro de las relaciones humanas pocas cosas nos darán resultado sino ejercemos lo que son la cordialidad, la amabilidad, la modestia y la gratitud a la hora de realizarnos un favor o de brindarnos ayuda en una situación necesitada.

“Su función no es solamente la de enseñar y crear conocimientos útiles, sino también la de ayudar a la formación de la personalidad humana a través de una educación basada en los valores morales” (Díaz, & Saavedra, 2000, p. 25).

Las buenas relaciones en la escuela, buscan lograr esa deseada armonía entre sus miembros, aunque esto no soluciona la problemática individual de cada persona.

En opinión de Díaz, & Saavedra, (2000) para educar bien, las escuelas deben estar antes comprometidas a entablar relaciones de calidad con todo el personal de la escuela, con los directivos, con los padres de familia y con los alumnos.

Cuando en las escuelas se tienen unas excelentes relaciones humanas, los resultados traen consigo mejores rendimientos y mejor calidad educativa; y a parte de esto la escuela no construye un centro de conflictos de la vida social, sino todo lo contrario, un lugar en el que cada persona se encuentre plenamente integrado, para garantizar una mejor disposición y dedicación a sus estudios y tareas.

#### **Dimensión 4: Cooperación**

“Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y jefes” (Fuentes, 2008, p. 6).

El trabajo cooperativo y el aumento de la interacción entre el alumnado y entre el profesorado, ha sido considerado desde siempre una clave educativa para la renovación pedagógica. Ahora parece importante volver sobre él en un momento el que no sólo se acentúa el individualismo y la competición, sino que se ven como naturales dentro de nuestra práctica educativa y su reflejo en la sociedad.

El aprendizaje cooperativo es hoy necesario en el aula porque la escuela tradicional aún persiste. Se asienta ésta en la clase magistral, dirigida a un alumnado “oyente-pasivo”, estableciendo una comunicación unidireccional: el saber procede de una sola voz, con autoridad indiscutible sobre la materia, la del profesor-profesora, y el aprendizaje se muestra sólo a ese ser que “lo sabe todo”. Supone el aprendizaje cooperativo el aprovechamiento de grandes potencialidades de aprendizaje basados en la interacción que con el modelo tradicional, se desechan.

#### **Dimensión 5: Conflicto**

Esta dimensión “no se refiere a la existencia de conflictos sino a la forma cómo éstos se manejan: si hay o no libertad, en la escuela, para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones discrepantes, ya que ello permite sacar los conflictos a la luz y resolverlos”. (Fuentes, 2008, p. 7).

“En una palabra podríamos definir el conflicto como un choque, un desacuerdo entre dos o más partes que perciben diferencias incompatibles entre ellos y ven amenazados sus recursos, necesidades psicológicas o valores” (García y Ugarte 1997, p. 11).

Estas necesidades pueden traer conflictos como: rivalidad entre adolescentes, inadecuada comunicación entre ellos, rumores, stress, diferentes puntos de vista, intolerancia, dificultad en el compartir, etc. El conflicto está basado en una o más combinaciones de estas necesidades psicológicas insatisfechas. Por ejemplo, en uno de los centros piloto donde desarrollamos la experiencia, nos percatamos que para poder pertenecer al grupo (necesidad de identidad) y no sentirse amenazados a ser el centro de las burlas (necesidad de seguridad), los alumnos deben «sobrevivir» poniendo apodos, insultando y entrando al juego de los golpes con el resto.

Según García y Ugarte (1997).Las respuestas que solemos dar cuando un conflicto ocurre, son el resultado de los mensajes que hemos recibido desde niños de nuestros padres, profesores, amigos; actitudes recogidas de los medios de comunicación como el cine y la televisión y de nuestra propia experiencia del conflicto. Estas actitudes y creencias acerca del conflicto afectan directamente en la forma como interactuamos con los otros y cómo respondemos en situaciones de conflicto.

Las respuestas que demos ante los conflictos traerán consecuencias que podrán ser positivas o negativas, y los resultados frente a éstas pueden ser: stress, resentimientos, relaciones debilitadas, sentimientos heridos, un conflicto más grande; o quizás alivio, mejores relaciones, resolución del conflicto y mayor confianza.

Según García y Ugarte (1997) hay cinco estilos para enfrentar los conflictos:

Competir: A p rendemos la importancia de ganar, mantenemos nuestra posición firme hasta encontrar un ganador y un perdedor. ¿Cuál es el costo?... podemos destruir una relación con el que pierde.

Evitar: Se da cuando solemos correr del conflicto, nos escondemos, lo dejamos pasar. Aparentemente vivimos un clima de tranquilidad pero no desaparece, sigue latente y volverá a surgir tarde o temprano. El evitar puede ser útil cuando existe peligro físico o cuando el tiempo es limitado y la resolución no es importante en el momento.

Acomodar: Es una forma de evitar el conflicto, preferimos anteponer la atención a las necesidades del otro en vez de las propias. Una de las partes prefiere ajustar sus opiniones, deseos y hasta su modo de comportarse a las expectativas del otro. Ceder es la forma de solucionar el conflicto, pero se corre el riesgo de afectar el sentimiento del valor propio. Es útil cuando la otra persona tiene necesidades más grandes o, si el que se acomoda, no necesita ganar.

Negociar: Se busca un punto medio en el que por lo menos una parte de las necesidades e intereses de ambos serán atendidas. Es efectivo cuando ambas partes tienen tiempo limitado para encontrar o explorar soluciones, o cuando cada persona reconoce lo que le es realmente significativo y, por otro lado, lo que le es menos significativo.

Colaborar: Se exploran alternativas, produce la resolución más satisfactoria, requiere más tiempo que otras, es el estilo más adecuado cuando la relación entre las partes es muy importante porque la solución que se encuentra es la de ganar- ganar.

### **Dimensión 6: Identidad**

“Es el sentimiento de formar parte de la escuela, de ser un miembro valioso del equipo; de que los objetivos personales y los de la escuela están alineados” (Fuentes, 2008, p. 7).

Para Giménez (1996) la identidad es el lado subjetivo de la cultura considerada bajo el ángulo de su función distintiva. Serret (2000), por otro lado, apunta que la identidad no es un conjunto de cualidades peculiares que definen a un grupo o sujeto sino una construcción social mediada por elementos simbólicos y desarrolla el concepto de identidad utilizado por el psicoanálisis señalando que la identidad es la cualidad de lo idéntico y se construye en el proceso de identificación, o más adecuadamente, que es un proceso que incorpora múltiples identificaciones que permiten la constitución de los rasgos de la personalidad. Es decir, la identidad es el resultado del proceso de constitución de la subjetividad, una subjetividad compleja y contradictoria constituida de múltiples identificaciones.

Aunque la identidad es considerada una característica importante, la persona no nace con ella sino que la identidad se construye en la relación entre lo individual y lo social dentro de un contexto histórico y simbólico (Valenzuela, 2000), es decir, la identidad no es esencialista sino relacional, no es una marca estática, sino que se constituye en la interacción social.

Un aspecto interesante de las identidades es que como expresión de la relación entre el individuo y la colectividad, o entre quienes pertenecen a la comunidad imaginaria y quienes pertenecen a otros grupos, se encuentran definidas por posiciones relacionales de poder (Valenzuela, 2000).

Todo aprendizaje humano es una internalización, esto es, la formación de un sistema interno de representaciones y de símbolos que se construye con referencia a objetivaciones previamente existentes, es decir, externalidades ya dadas como, por ejemplo, la cultura, las ubicaciones espacio-temporales, entre otras. El objeto internalizado es un símbolo de algo (persona, o clases de personas, cosa o clases de cosas) y está cargado de significación, o sea, tiene un sentido en la vida emocional de la persona y además de ello se relaciona con el mundo externo.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general**

¿Cómo influye la gestión institucional en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?

### **1.4.2. Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo influye la dirección en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?

#### **Problema específico 2**

¿Cómo influye la motivación en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?

#### **Problema específico 3**

¿Cómo influye la capacidad en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **1.5.1. Justificación teórica**

La investigación fue importante en la medida que apporto de manera fundamental en la gestión institucional, teniendo en cuenta su planificación, organización, ejecución y metas Institucionales. La realización de la hipótesis ayudo a una investigación clara y así proponer alternativas de solución para mejorar y contribuir con los conocimientos adecuados para lograr una buena gerencia dentro de nuestras Instituciones y así ofertar una buena calidad educativa.

### **1.5.2. Justificación metodológica**

El estudio pretende aportar mayores conocimientos sobre las dificultades que existen en la gestión en relación al clima laboral adecuado; por ello, los instrumentos y la metodología empleada también puedan ser utilizadas en otras investigaciones con el propósito planteado en los objetivos de esta investigación. En ese sentido, los aportes desde la construcción del estudio sirve para la modelación de otras investigaciones en el ámbito educativo.

### **1.5.3. Justificación práctica**

El estudio es adecuado con la realidad ya que existen diversos problemas que dificultan la adecuada conducción de las instituciones educativas para lo cual se plantea además aplicar los diversos instrumentos de gestión que debe conocer y aplicar el director en su institución, asimismo, el personal docente deberá estar actualizado con las normas no solo de sus derechos sino también de sus funciones. De esta manera el clima laboral se verá fortalecido.

Asimismo, se considera que se tiene como perfil del director asumir el papel de liderazgo dentro de la conducción de una Institución educativa y por ello su desenvolvimiento debe ser adecuado al cargo que ostenta; teniendo en cuenta las diversas reglamentaciones emanadas por las instancias superiores, sin embargo, se observa que los directores de las diversas instituciones educativas muestran ineficacia en la gestión e indiferencia a cumplir sus funciones adecuadamente como es la conducción como gestores de las instituciones educativas.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

#### **Hipótesis específica 2**

La motivación influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

#### **Hipótesis específica 3**

La capacidad influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.



## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar que la gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar que la dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar que la motivación influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar que la capacidad influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

## **II. Método**

## **2.1 Diseño de investigación**

El diseño del estudio del presente trabajo de investigación es no experimental transeccional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014)

...el diseño no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p. 149).

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 151).

Asimismo, es una investigación de nivel explicativo: “Este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación o de causalidad que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 81).

La utilidad de los estudios explicativos es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas

## **2.2 Variables, operacionalización**

### **Variables**

Para este estudio se identificaron las siguientes variables:

#### **Variable Independiente 1: gestión institucional**

“La gestión Institucional es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional” (Almeyda, 2005 p, 125)

Esta variable se encuentra organizada en tres dimensiones que son evaluados por un total de 9 indicadores y 27 ítems en donde los aspectos a evaluar corresponden al orden siguiente: Dimensión Dirección se evalúa con tres indicadores y nueve ítems. Dimensión Actividades en donde se evalúa con tres indicadores y nueve ítems. Dimensión Capacidades en donde se evalúa con tres indicadores y nueve ítems. En cada uno de ellos se aplicara el cuestionario con escala de índices.

Tabla 1

*Dimensiones e Indicadores de la Variable Independiente gestión institucional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>toma de decisiones</li> <li>motivación permanente en la gestión</li> <li>desarrollo institucional</li> </ul>	Del 1 al 9		
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>trabaja en función a esquemas</li> <li>establece tiempos en sus proyectos</li> <li>respeta las actividad planificadas</li> </ul>	Del 10 al 18	Siempre 5 casi siempre 4 a veces 3 casi nunca 2 nunca 1	Mala 27 - 63 Regular 64 - 100 Buena 101 - 135
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>maneja recursos básicos para su trabajo</li> <li>posee aptitudes positivas</li> <li>desempeño profesional</li> </ul>	Del 19 al 27		

**Variable dependiente 2: clima laboral**

“El clima laboral es ante todo una cualidad del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular

forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos” (Olaz, 2009, p. 4).

El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macro percepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micro percepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general.

El clima laboral de los docentes es posible medir mediante un cuestionario formado por 26 ítems elaborado a escala Likert con cinco rangos Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre

Tabla 2

*Dimensiones e Indicadores de la variable dependiente clima laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Responsabilidad compartida</li> </ul>	Del 1 al 6		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas materiales</li> <li>• Recompensas simbólicas</li> </ul>			
<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Afecto</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Reciprocidad</li> </ul>	Del 11 al 14	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	Inadecuado 26 - 61 Poco adecuado 62 - 94 Adecuado 95 - 130
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo</li> <li>• Disposición</li> </ul>			
<b>Conflicto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Abordaje de problemas</li> <li>• Libertad</li> <li>• Franqueza</li> </ul>	Del 19 al 22		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Sentimiento</li> </ul>			

## 2.3 Población, muestra y muestreo

### 2.3.1 Población de estudio

La población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 174). El marco poblacional está constituido por 68 trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 173). Como la población es pequeña, se realizó un censo.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 2.4.1 Técnicas

**La Encuesta:** La encuesta es una de las técnicas de recolección de información para la investigación, debido a que registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis.

#### Instrumento Ficha técnica.

**Denominación** : Gestión institucional  
**Objetivo** : Medir la percepción de la gestión institucional  
**Administración** : grupal y/o individual  
**Tiempo** : 30 minutos  
**Estructura** : 27 ítems  
**Nivel de medición** : escala politómica

#### Instrumento Ficha técnica.

**Denominación** : Clima laboral  
**Objetivo** : Medir la percepción del clima laboral  
**Administración** : grupal y/o individual  
**Tiempo** : 30 minutos  
**Estructura** : 26 ítems  
**Nivel de medición** : escala politómica

**Validez a juicio de expertos:** Dicho procedimiento de validez se realizó por criterio de jueces, realizado por el docente del módulo de desarrollo del trabajo de investigación quien evaluó la pertinencia, relevancia y claridad, mediante la aplicación del certificado de validez de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo con sede en Lima.

Tabla 3

*Juicio de expertos*

Expertos	Aplicabilidad del instrumentos
Experto 1	Aplicable
Experto 2	Aplicable
Experto 3	Aplicable

**Confiabilidad del Instrumento.**

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante la técnica de prueba previa o conocida como prueba piloto. En los resultados de la prueba piloto, el Coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla 4

*Confiabilidad de los instrumentos*

Instrumento	Técnica	Resultados
Gestión institucional	Alfa de Cronbach	0.838
Clima laboral	Alfa de Cronbach	0.856

**2.5 Método de análisis de datos**

Para el análisis de los datos de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procedió a su crítica, codificación, tabulación, se les aplicará las técnicas estadísticas de distribución de frecuencias y representaciones gráficas en porcentajes para las variables. Por último, para graficarlos, mediante la presentación de los resultados en gráficas de barras para su posterior análisis cuantitativo.

1. Aplicación de la encuesta: realizada a un grupo piloto.

2. Se tabuló los datos en una matriz de resultados los cuales fueron introducidos al programa SPSS 23.
3. Se determinó la confiabilidad del instrumento a través de alfa de Cronbach.
4. Luego, se determinó la validez del instrumento por juicio de 5 expertos con grado de magister o doctor el cual se promedió los resultados de los puntajes obtenidos.
5. Seguidamente antes de aplicar las técnicas estadísticas pertinentes a las variables de estudio se determinó si las variables eran paramétricas o no paramétricas.
6. Por último, siendo que las variables fueron medidas de manera cuantitativa, y hallándose una distribución muestral de las variables, así como también determinando la no homogeneidad de las varianzas; se aplicó la técnica estadística de regresión logística nominal para la prueba de hipótesis.

## **2.6 Aspectos éticos**

Se seguirán los siguientes principios:

Reserva de identidad de los participantes

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultado



### **III. Resultados**

### 3.1 Resultados descriptivos de la variable

#### 3.1.1 Variable gestión institucional

Los resultados descriptivos en la tabla 5 y figura 1, indican que en la percepción de la variable gestión institucional por parte de los trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, que el 11,8% presentan un nivel bueno, el 23,5% presentan un nivel malo y el 64,7% presentan un nivel regular.

Por lo tanto, se puede concluir que la tendencia en la variable gestión institucional por parte de los trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017 es de nivel regular.

Tabla 5

#### *Gestión institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	8	11.8	11.8	11.8
	Mala	16	23.5	23.5	35.3
	Regular	44	64.7	64.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

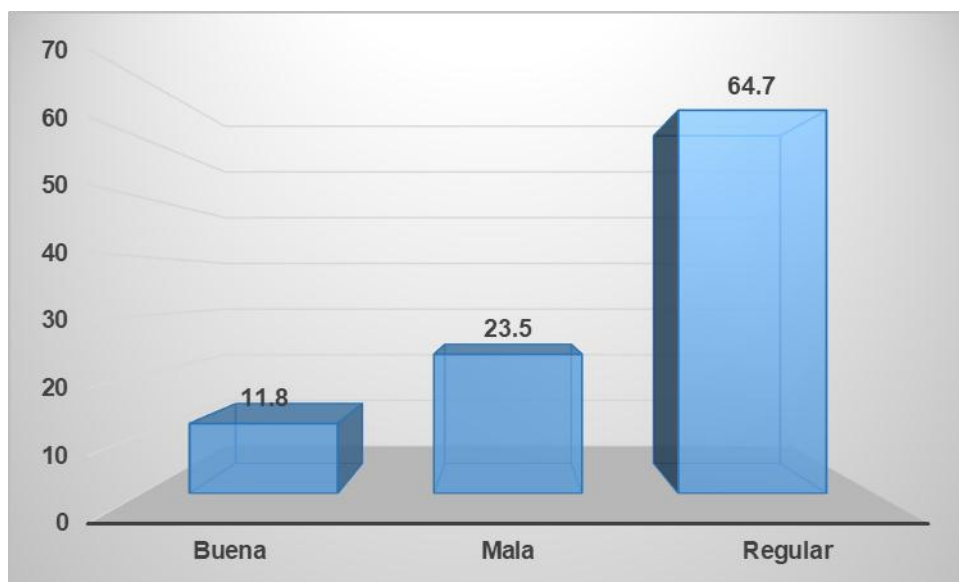


Figura 1. Gestión institucional

Los resultados descriptivos en la tabla 6 y figura 1, indican que en la percepción de la variable gestión institucional por parte de los trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, En la dimensión dirección el 10,3% presentan un nivel bueno, el 19,1% presentan un nivel malo y el 70,6% presentan un nivel regular. En la dimensión motivación el 16,2% presentan un nivel bueno, el 19,1% presentan un nivel malo y el 64,7% presentan un nivel regular. En la dimensión capacitación el 17,6% presentan un nivel bueno, el 19,1% presentan un nivel malo y el 63,2% presentan un nivel regular

Tabla 6

*Gestión institucional por dimensiones*

	Dirección		Motivación		Capacidad	
	f	%	f	%	f	%
Buena	7	10.3	11	16.2	12	17.6
Mala	13	19.1	13	19.1	13	19.1
Regular	48	70.6	44	64.7	43	63.2
Total	68	100.0	68	100.0	68	100.0

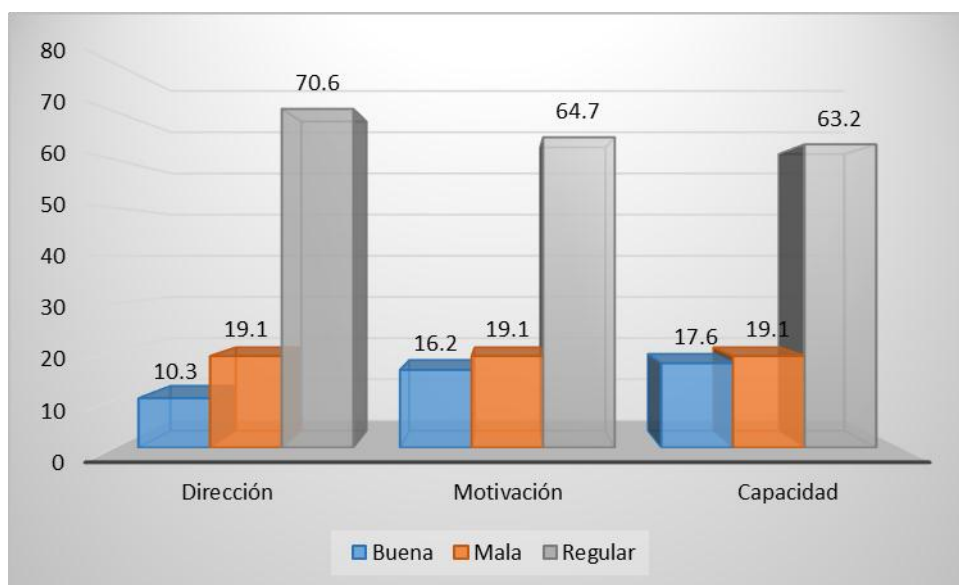


Figura 2. Gestión institucional

### 3.1.2 Variable clima laboral

Los resultados descriptivos en la tabla 7 y figura 3, indican que en la percepción de la variable clima laboral por parte de los trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, que el 38,2% presentan un nivel inadecuado y el 61,8% presentan un nivel regular.

Por lo tanto, se puede concluir que la tendencia en la variable clima laboral por parte de los trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017 es de nivel regular.

Tabla 7

#### *Clima laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	26	38.2	38.2	38.2
	Regular	42	61.8	61.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

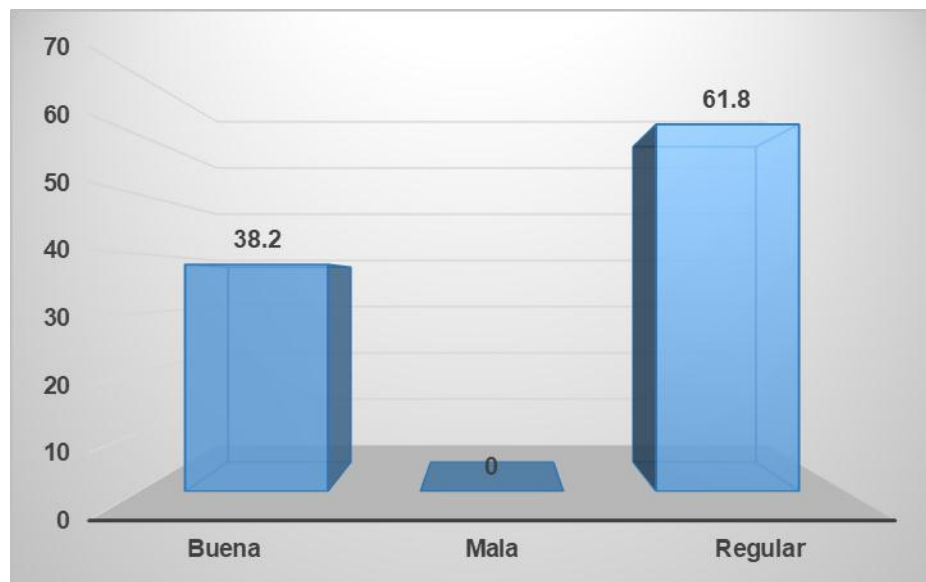


Figura 3. Clima laboral

Los resultados descriptivos en la tabla 8 y figura 4, indican que en la percepción de la variable clima laboral por parte de los trabajadores del IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, En la dimensión responsabilidad el 58,8% presentan un

nivel inadecuado y el 41,2% presentan un nivel regular.. En la dimensión recompensa el 4,4% presenta un nivel adecuado, el 57,4% presentan un nivel inadecuado y el 38,2% presentan un nivel regular. En la dimensión relaciones el 7,4% presenta un nivel adecuado, el 55,9% presentan un nivel inadecuado y el 36,8% presentan un nivel regular. En la dimensión cooperación el 4,4% presenta un nivel adecuado, el 50,0% presentan un nivel inadecuado y el 45,6% presentan un nivel regular. En la dimensión conflictos el 2,9% presenta un nivel adecuado, el 50,0% presentan un nivel inadecuado y el 47,1% presentan un nivel regular.

Tabla 8

*Clima laboral por dimensiones*

	Responsabilidad		Recompensa		Relaciones		Cooperación		Conflicto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Adecuado	0	0.0	3	4.4	5	7.4	3	4.4	2	2.9
Inadecuado	40	58.8	39	57.4	38	55.9	34	50.0	34	50.0
Regular	28	41.2	26	38.2	25	36.8	31	45.6	32	47.1
Total	68	100.0	68	100.0	68	100.0	68	100.0	68	100.0

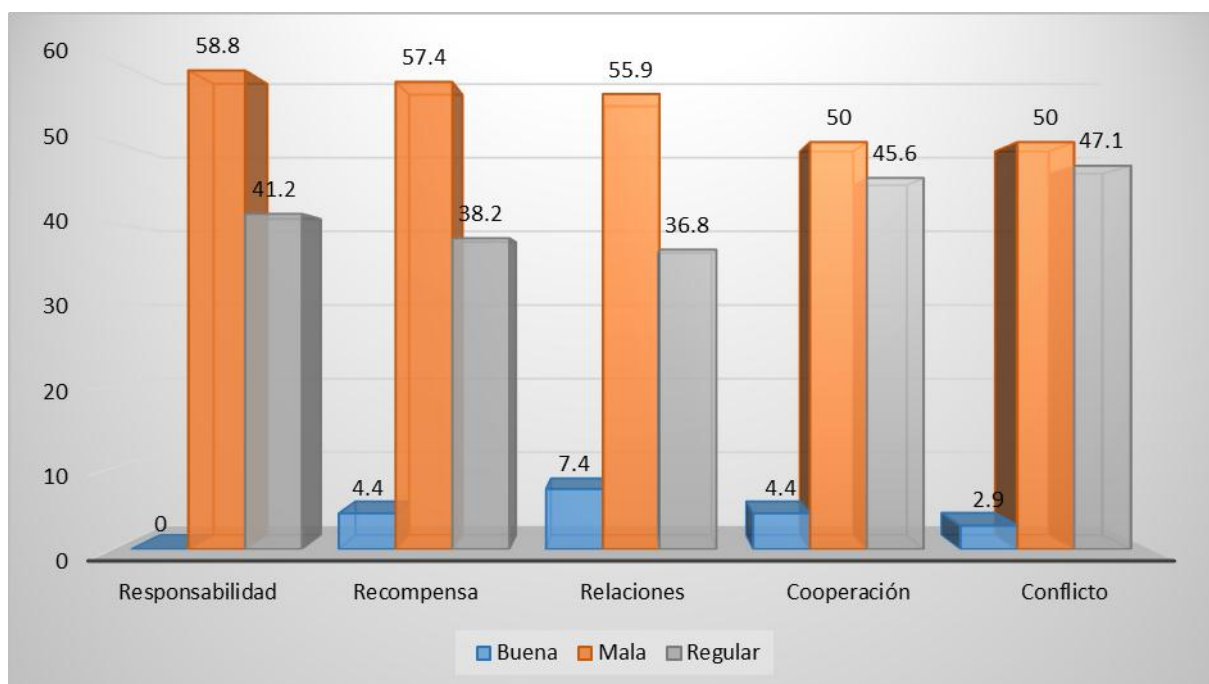


Figura 4. Clima laboral por dimensiones

### 3.2 Prueba de hipótesis

#### Prueba de hipótesis general

Ho: La gestión institucional no influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

Ha: La gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

De acuerdo a la tabla 9, Información de ajuste de los modelos nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 118,850 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 9

#### *Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	118,850			
Final	,000	118,850	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 10, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (gestión institucional) nos permite predecir la variable dependiente (clima laboral). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,826, Nagelkerke indica que el índice es de 1,000 y McFadden nos indica un índice de 1,000.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 100,00%.

Tabla 10

*Pseudo R cuadrado*

Método	Valor
Cox y Snell	,826
Nagelkerke	1,000
McFadden	1,000

Función de enlace: Logit.

**Prueba de hipótesis específica 1**

Ho: La dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

Ha: La dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

De acuerdo a la tabla 11, Información de ajuste de los modelos nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 81,269 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 11

*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	102,684			
Final	21,414	81,269	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 12, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (gestión institucional) nos permite predecir la variable dependiente (clima laboral). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,697, Nagelkerke indica que el índice es de 0,844 y McFadden nos indica un índice de 0,684.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 84,4%, lo cual indica a su vez que el 15,6% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 12

*Pseudo R cuadrado*

Método	Valor
Cox y Snell	,697
Nagelkerke	,844
McFadden	,684

Función de enlace: Logit.

### **Prueba de hipótesis específica 2**

Ho: La motivación no influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

Ha: La motivación influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

De acuerdo a la tabla 13, Información de ajuste de los modelos nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 61,681 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes



del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 13

*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	96,019			
Final	34,338	61,681	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 14, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (gestión institucional) nos permite predecir la variable dependiente (clima laboral). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,596, Nagelkerke indica que el índice es de 0,722 y McFadden nos indica un índice de 0,519.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 72,2%, lo cual indica a su vez que el 27,8% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 14

*Pseudo R cuadrado*

Método	Valor
Cox y Snell	,596
Nagelkerke	,722
McFadden	,519

Función de enlace: Logit.

### Prueba de hipótesis específica 3

Ho: La capacidad no influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

Ha: La capacidad influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.

De acuerdo a la tabla 15, Información de ajuste de los modelos nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 67,403 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 15

#### Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	101,298			
Final	33,894	67,403	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 16, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (gestión institucional) nos permite predecir la variable dependiente (clima laboral). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,629, Nagelkerke indica que el índice es de 0,761 y McFadden nos indica un índice de 0,567.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de

76,1%, lo cual indica a su vez que el 23,9% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 16

*Pseudo R cuadrado*

Método	Valor
Cox y Snell	,629
Nagelkerke	,761
McFadden	,567

Función de enlace: Logit.

## **IV. Discusión**

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis general, en donde la gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 100,00%, con una significatividad estadística de 0,000. Los resultados concuerdan con Gan y Oyola (2012) en la tesis titulada El liderazgo de las directoras y el proceso de Gestión Institucional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Huaura 2012, tuvo como objetivo conocer la relación entre el liderazgo de las directoras y el proceso de Gestión Institucional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Huaura 2012., cuyos resultados demostraron las hipótesis planteadas en este estudio y que existe una correlación significativa entre los niveles de liderazgo y los niveles gestión institucional. Los resultados obtenidos muestran una relación directa entre liderazgo y gestión institucional. (Rho 0,524 y  $p= 0,000$ ), Sacando el coeficiente de determinación, este indica que 27,4% influye una variable sobre otra.

También concuerdan con Elera (2010) en la tesis titulada gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao, tuvo como objetivo “determinar la relación entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional., donde se concluye que existe relación significativa entre la variable gestión institucional y la variable calidad del servicio educativo de 0.363 con una significativa estadística de 0,000. Sacando el coeficiente de determinación, este indica que 13,1% influye una variable sobre otra.

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis específica 1, en donde la dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 84,4%, con una significatividad estadística de 0,000. Los resultados concuerdan con Guillen (2016) la investigación titulada Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima institucional. Los resultados demuestran que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación de  $r = 0,787$ . Es decir a un buen nivel de

gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional. Se concluye señalando que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica- 2015". Sacando el coeficiente de determinación, este indica que 61,9% influye una variable sobre otra.

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis específica 2, en donde la motivación influye directamente en el clima laboral en el IESTP "Arturo Sabroso Montoya" 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 72,2%, con una significatividad estadística de 0,000. Los resultados concuerdan con Cueva y Flores (2013) en la tesis titulada Clima Organizacional y su relación con la Gestión Institucional en la I.E. 2002 "Mariscal Ramón Castilla" de Rímac. Lima. 2012, donde la investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: El clima organizacional se relaciona significativamente con la gestión institucional en la I.E. 2002 "Mariscal Ramón Castilla" de Rímac. Lima. 2012. (Rho 0,942 y  $p=0,000$ ). Sacando el coeficiente de determinación, este indica que 88,7% influye una variable sobre otra.

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis específica 1, en donde la capacidad influye directamente en el clima laboral en el IESTP "Arturo Sabroso Montoya" 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 76,1%, con una significatividad estadística de 0,000. También concuerdan con Moreno (2013) en la tesis titulada Gestión Institucional y la Calidad Educativa en las I.E. de la Red 07 UGEL 07-2012, tuvo como objetivo determinar la relación de la Gestión Institucional y la Calidad Educativa en las IIEE de la Red 07, donde se concluye que la Calidad de una institución educativa es producto de la excelencia lograda en los componentes de una institución educativa. (Rho ,353 y  $p= 0,000$ ). Sacando el coeficiente de determinación, este indica que 12,4% influye una variable sobre otra.

## **V. Conclusiones**

- Primera: La gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 100,00%, con una significatividad estadística de 0,000.
- Segunda: La dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 84,4%, con una significatividad estadística de 0,000.
- Tercera: La motivación influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 72,2%, con una significatividad estadística de 0,000.
- Cuarta: La capacidad influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017, de acuerdo al índice de Nagelkerke 76,1%, con una significatividad estadística de 0,000.



## **VI. Recomendaciones**

- Primera: Ejecutar programas para el mejoramiento del Clima Organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales en la institución.
- Segunda: Involucrar a los docentes, directivos, administrativos, padres de familia y alumnos en la realización de talleres de Relaciones Humanas que faciliten la integración de los servidores de la entidad en el mejoramiento y mantenimiento de relaciones interpersonales adecuadas.
- Tercera: Es necesario que los directivos y docentes realicen una mejor planificación partiendo del diagnóstico de necesidades, formulando políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos; ya que estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución para la cual se planifica
- Cuarta: Es necesario que los directivos orienten la dirección en la integración de los recursos, estructura y estrategia, que se van a reflejar en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo.

## **VII. Referencias**

- Alarcón, Z. (2013) *gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana*. Tesis de grado, Universidad de San Martín de Porres
- Almeyda, O. (2005) *Gestión Educativa Eficaz*. Derrama Magisterial Editores Sociales Lima Perú
- Alvarado, O. (2006) *Gerencia y marketing educativo*. Universidad Alas Peruanas. Perú.
- Berrospi, F. (2006) *Gestión y liderazgo en educación*. Buenos Aires Argentina Ed. Humanistas.
- Chávez, P. (1995). *Programa de Formación en Gerencia Educativa, Módulo Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo*. Caracas, Venezuela.
- Corrales M, y Jiménez H. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. México Editorial Trillas
- Cuervo, J, (1995): *Premio a la Gestión Escolar. Educación Técnica en una Institución Integradora*. Recuperado de [https://issuu.com/ramirovilla90/docs/agenda\\_2011\\_def\\_008](https://issuu.com/ramirovilla90/docs/agenda_2011_def_008)
- Cueva, K. y Flores, S. (2013) *Clima Organizacional y su relación con la Gestión Institucional en la I.E. 2002 "Mariscal Ramón Castilla" de Rímac. Lima. 2012*, tesis de grado. Lima, Universidad César Vallejo
- Elera, R. (2010) *gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*. Tesis de grado, Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Fleishman D. & Bass K. (2002) *El Futuro del Liderazgo en las Organizaciones que aprenden. III. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao - España
- Gan y Oyola (2012) *El liderazgo de las directoras y el proceso de Gestión Institucional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Huaura 2012*, tesis de grado. Lima, Universidad César Vallejo.

- Guillen, C. (2016) *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo.
- López J. (2004) *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México. Trillas.
- Lozado, L. (2013). *Impacto de los Estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba. Riobamba-Ecuador*. Tesis de la universidad Politécnica Salesiana-Ecuador.
- Marín, J. (2009). El Clima Organizacional: Una Aproximación a su Concepto y su Incidencia en los Procesos de Transformación. *Revista Decisión Administrativa*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. No. 2.
- Minedu, (2008) *Normas de gestión escolar*. El peruano
- Montero, A. (1996), *Dirigir y organizar*, Andalucía Educativa, 1, Navas, J.E.; Guerras
- Nuttin, J. (1975) *Teoría de la motivación humana*. Paidós
- Paz, A. y Marín, S. (2014) *clima organizacional de la ips universidad autónoma de Manizales*. Tesis de grado, Universidad Autónoma de Manizales.
- Ramos, K. (2009) *La gestión de calidad en educación*. 4ta edición Madrid. La muralla S.A.
- Sañudo, L. (2011) *Hacia un modelo de gestión del conocimiento educativo para instituciones de educación superior y centros de investigación*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.
- Sovero, F. (2006) *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Dimensiones del Clima Organizacional*. Abedul editores
- Trahtemberg, L. (2010) *Retos de la Educación en el siglo XXI*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/vida-universitaria/noticia/2010/02/19/702205/leon-trahtemberg-retos-educacion-siglo-xxi.html>

Vereau S, y Cojas L. (2000) *Gestión Educativa..* Univ. Pedro Ruíz Gallo. Chiclayo:  
Fondo Editorial FACHSE

Villarreal M. (2001) La Efectividad de la Gestión Escolar. *Revista Iberoamericana.*  
Pág. 11 México

## **Anexos**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables																																								
<p>Problema general ¿Cómo influye la gestión institucional en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?</p> <p>Problema específico 1 ¿Cómo influye la dirección en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cómo influye la motivación en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?</p> <p>Problema específico 3 ¿Cómo influye la capacidad en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017?</p>	<p>Objetivo general Determinar que la gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p> <p>Objetivo específico 1 Determinar que la dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar que la motivación influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar que la capacidad influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p>	<p>Hipótesis general La gestión institucional influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p> <p>Hipótesis específica 1 La dirección influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p> <p>Hipótesis específica 2 La motivación influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p> <p>Hipótesis específica 3 La capacidad influye directamente en el clima laboral en el IESTP “Arturo Sabroso Montoya” 2017.</p>	<p>Tabla 1 <i>Dimensiones e Indicadores de la Variable Independiente gestión institucional</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirección</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>toma de decisiones</li> <li>motivación permanente en la gestión</li> <li>desarrollo institucional</li> </ul> </td> <td>Del 1 al 9</td> <td>Siempre 5 casi siempre 4 a veces 3 casi nunca 2 nunca 1</td> <td>Mala 27 - 63 Regular 64 - 100 Buena 101 - 135</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>trabaja en función a esquemas</li> <li>establece tiempos en sus proyectos</li> <li>respeta las actividades planificadas</li> </ul> </td> <td>Del 10 al 18</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>maneja recursos básicos para su trabajo</li> <li>posee aptitudes positivas</li> <li>desempeño profesional</li> </ul> </td> <td>Del 19 al 27</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Tabla 2 <i>Dimensiones e Indicadores de la variable dependiente clima laboral</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía</li> <li>Delegación de funciones</li> <li>Responsabilidad compartida</li> </ul> </td> <td>Del 1 al 6</td> <td>Nunca=1 Casi nunca=2</td> <td>Inadecuado 26 - 61 Poco</td> </tr> <tr> <td>Recompensa</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensas materiales</li> <li>Recompensas simbólicas</li> </ul> </td> <td>Del 7 al 10</td> <td>A veces=3 Casi</td> <td>adecuado 62 - 94</td> </tr> <tr> <td>Relaciones</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Afecto</li> <li>Lealtad</li> </ul> </td> <td>Del 11 al 14</td> <td>siempre=4 Siempre=5</td> <td>Adecuado 95 - 130</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>toma de decisiones</li> <li>motivación permanente en la gestión</li> <li>desarrollo institucional</li> </ul>	Del 1 al 9	Siempre 5 casi siempre 4 a veces 3 casi nunca 2 nunca 1	Mala 27 - 63 Regular 64 - 100 Buena 101 - 135	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>trabaja en función a esquemas</li> <li>establece tiempos en sus proyectos</li> <li>respeta las actividades planificadas</li> </ul>	Del 10 al 18			Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>maneja recursos básicos para su trabajo</li> <li>posee aptitudes positivas</li> <li>desempeño profesional</li> </ul>	Del 19 al 27			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía</li> <li>Delegación de funciones</li> <li>Responsabilidad compartida</li> </ul>	Del 1 al 6	Nunca=1 Casi nunca=2	Inadecuado 26 - 61 Poco	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensas materiales</li> <li>Recompensas simbólicas</li> </ul>	Del 7 al 10	A veces=3 Casi	adecuado 62 - 94	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Afecto</li> <li>Lealtad</li> </ul>	Del 11 al 14	siempre=4 Siempre=5	Adecuado 95 - 130
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																																							
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>toma de decisiones</li> <li>motivación permanente en la gestión</li> <li>desarrollo institucional</li> </ul>	Del 1 al 9	Siempre 5 casi siempre 4 a veces 3 casi nunca 2 nunca 1	Mala 27 - 63 Regular 64 - 100 Buena 101 - 135																																							
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>trabaja en función a esquemas</li> <li>establece tiempos en sus proyectos</li> <li>respeta las actividades planificadas</li> </ul>	Del 10 al 18																																									
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>maneja recursos básicos para su trabajo</li> <li>posee aptitudes positivas</li> <li>desempeño profesional</li> </ul>	Del 19 al 27																																									
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																																							
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía</li> <li>Delegación de funciones</li> <li>Responsabilidad compartida</li> </ul>	Del 1 al 6	Nunca=1 Casi nunca=2	Inadecuado 26 - 61 Poco																																							
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensas materiales</li> <li>Recompensas simbólicas</li> </ul>	Del 7 al 10	A veces=3 Casi	adecuado 62 - 94																																							
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Afecto</li> <li>Lealtad</li> </ul>	Del 11 al 14	siempre=4 Siempre=5	Adecuado 95 - 130																																							



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciprocidad</li> </ul>	
		<b>Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo</li> <li>• Disposición</li> </ul>	Del 15 al 18
		<b>Conflicto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Abordaje de problemas</li> <li>• Libertad</li> <li>• Franqueza</li> </ul>	Del 19 al 22
		<b>Identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Sentimiento</li> </ul>	Del 24 al 26

## Instrumento 1

Estimado docente.

El presente instrumento tiene por finalidad recabar los datos acerca de su percepción del clima institucional, por ello se agradece su colaboración en función a los estudios de Maestría en Administración de la Educación realizada en la Universidad Cesar Vallejo Sede Autónoma.

Se le sugiere responder a todas las proposiciones y evitar redactar su nombre, apellido o cualquier código ya que es totalmente anónimo.

### Indicaciones

Marque alguna de las alternativas que respondan a la realidad de su percepción.

1. nunca	2. casi nunca	3. a veces	4. casi siempre	5. siempre		
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>dimensión dirección</b>					
1	Se manifiesta el liderazgo del personal directivo					
2	Las relaciones interpersonales es óptima entre los trabajadores de la Institución Educativa.					
3	Fomenta un liderazgo favorable dentro de la comunidad educativa					
4	Mantiene un nivel de comunicación director-docente					
5	Demuestra apertura a las nuevas ideas que le presentan y las considera al momento de tomar decisiones.					
6	Tiene una relación cordial con los miembros de la Institución.					
7	Considera que la comunicación a nivel institucional es deficiente.					
8	Considera usted, que existe una buena comunicación interpersonal en la institución educativa.					
9	Se involucra en acciones de mejora institucional.					
	<b>dimensión motivación</b>					
10	Muestra expectativas y deseos de superación personal					
11	Expone metas claras de desarrollo institucional					
12	Comparte sus responsabilidades con los demás.					
13	Propone proyectos educativos					
14	Incentiva a sus colegas el compromiso de los proyectos					

	institucionales					
15	Cumple con las acciones planificadas en la organización.					
16	Propone actividades de mejoras institucionales					
17	Promueve la participación activa y constante de la comunidad en la Institución Educativa					
18	Posee capacidad para asumir principios éticos y respetar los principios del otro, como norma de convivencia social.					
	<b>dimensión capacidad</b>					
19	Busca el uso nuevos recursos pedagógicos para mejorar el programa educativo					
20	Propone el uso nuevos recursos pedagógicos para mejorar el programa educativo					
21	Resuelve situaciones carentes de recursos					
22	Apoya el uso de innovaciones escolares en la Institución.					
23	Establece altas expectativas para los estudiantes, el personal, los padres de familia y para sí mismo					
24	Establece estrategias innovadoras y las comparte con sus colegas					
25	Se esmera por hacer un trabajo eficiente ante los demás.					
26	El director acepta los comentarios y sugerencias de los diferentes actores educativos (maestros, alumnos, padres de familia, comunidad, etc.) y los considera al momento de tomar decisiones					
27	Acepta los comentarios y sugerencias de los diferentes actores educativos (maestros, alumnos, padres de familia, comunidad, etc.) y los considera al momento de tomar decisiones.					



	clima laboral																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Encuesta 1	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Encuesta 2	1	1	2	2	4	4	5	4	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	5	2	3	4	4	2
Encuesta 3	2	3	1	1	1	5	4	2	1	2	2	4	4	2	1	1	1	5	4	2	5	4	3	2	3	2	2
Encuesta 4	1	2	2	2	2	4	2	3	4	1	3	1	5	5	4	1	4	4	1	5	4	5	2	1	2	1	1
Encuesta 5	3	4	1	4	3	5	3	2	1	4	2	2	1	4	1	4	5	1	2	5	1	5	5	4	3	3	3
Encuesta 6	2	5	2	1	2	3	2	5	2	1	1	4	2	2	2	2	4	2	5	4	2	1	4	1	3	3	3
Encuesta 7	1	1	4	2	5	5	1	1	3	2	4	5	2	2	5	4	1	5	4	1	4	2	1	2	3	3	3
Encuesta 8	2	2	1	3	1	4	4	2	2	3	1	2	1	3	4	1	2	4	1	1	2	2	2	2	3	2	1
Encuesta 9	3	3	2	2	2	5	2	3	1	2	2	1	5	1	1	2	3	1	2	1	1	3	3	1	2	2	1
Encuesta 10	2	2	5	1	3	4	5	2	4	1	3	4	4	4	2	3	2	2	1	4	1	2	2	2	1	3	3
Encuesta 11	1	1	2	4	2	4	2	4	1	2	2	5	5	2	4	2	4	4	2	4	2	1	1	3	2	4	2
Encuesta 12	4	4	3	1	1	4	1	5	2	4	2	2	2	3	1	2	1	5	2	5	1	1	4	2	2	2	2
Encuesta 13	1	1	2	2	4	3	4	1	3	1	2	1	1	2	2	5	2	2	2	4	4	2	1	5	4	4	4
Encuesta 14	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	3	4	2	1	3	4	3	3	3	5	1	3	2	1	4	3	4
Encuesta 15	5	2	4	2	2	3	3	3	1	3	3	2	4	4	2	1	2	2	1	4	2	5	1	3	4	4	4
Encuesta 16	1	4	1	1	3	2	2	2	4	2	2	5	5	2	1	3	5	5	2	5	2	1	4	3	4	4	4
Encuesta 17	2	1	2	4	2	2	5	4	2	5	1	1	1	3	4	5	4	4	5	2	2	2	1	2	2	2	2
Encuesta 18	3	2	3	1	1	3	4	5	1	2	3	2	5	2	1	2	1	1	4	2	3	5	2	1	3	4	4
Encuesta 19	2	3	2	2	4	4	1	1	2	1	2	5	4	2	2	3	2	1	2	1	2	4	5	2	4	4	4
Encuesta 20	1	2	1	1	1	3	2	2	2	4	4	4	5	2	1	5	3	4	3	2	4	1	4	3	3	3	3
Encuesta 21	2	1	4	2	2	3	3	3	2	5	1	1	5	1	3	5	2	5	2	2	2	1	2	1	2	4	5
Encuesta 22	3	4	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	5	2	2	5	4	1	1	2	2	2	2	4	3	3	3
Encuesta 23	2	2	2	2	2	5	5	5	2	1	1	5	5	5	2	2	1	2	2	3	5	3	4	1	5	2	2
Encuesta 24	1	3	3	1	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	2	1	5	3	2	4	2	2	3	3
Encuesta 25	2	2	2	4	2	5	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	5	2	4	5	1	1	1	3	3	3	3
Encuesta 26	3	1	1	1	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4	2	2	3	5	4	2	2	2	2	4	4
Encuesta 27	2	2	4	2	2	5	3	3	2	5	5	3	2	3	1	2	3	2	6	2	3	1	1	4	3	4	4
Encuesta 28	1	3	1	3	4	4	2	2	1	4	1	2	2	2	2	5	1	2	4	2	1	4	1	3	3	4	4
Encuesta 29	2	2	2	2	1	5	5	5	2	1	2	5	2	1	5	2	4	1	1	1	1	2	5	2	4	4	4
Encuesta 30	3	1	3	1	2	3	4	4	3	2	4	4	5	2	1	2	1	3	2	4	5	1	2	3	3	3	3
Encuesta 31	2	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	5	5	2
Encuesta 32	1	2	1	1	1	2	2	3	3	1	1	4	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	2	2	4
Encuesta 33	1	1	4	4	4	4	4	1	2	2	3	1	3	4	2	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuesta 34	2	4	2	2	1	1	1	4	4	4	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	4	3	3
Encuesta 35	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	5	3	2	2
Encuesta 36	1	2	2	2	3	3	5	3	2	4	4	2	2	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	4	4
Encuesta 37	4	3	1	1	2	2	2	2	3	1	1	4	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1
Encuesta 38	1	2	4	4	1	4	1	1	2	2	2	1	4	2	2	4	4	2	3	4	2	1	4	1	3	3	3
Encuesta 39	2	4	1	2	4	1	4	4	4	3	3	2	1	2	4	2	2	1	2	1	4	4	1	1	3	3	3
Encuesta 40	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	3	3	1	2	1	1	2	3	3	2	2
Encuesta 41	1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	4	2	3	4	3	3	2	4	4	3	2	3	1	2	2	3	3
Encuesta 42	2	3	2	1	3	2	3	3	4	1	4	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2
Encuesta 43	5	2	1	4	2	1	2	2	2	1	2	1	4	3	2	1	4	4	2	1	2	2	1	1	3	2	2
Encuesta 44	4	4	3	2	1	2	4	4	4	3	3	2	1	2	3	1	1	1	3	2	1	1	4	4	3	3	3
Encuesta 45	1	1	2	3	4	3	1	1	1	2	2	3	2	1	2	4	2	2	2	3	2	4	1	1	4	3	3
Encuesta 46	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	4	2	3	4	4	2	3	3	1	4	3	2	2	2	2	2	2
Encuesta 47	3	3	2	4	3	1	3	3	2	4	1	1	2	2	1	3	2	2	4	2	1	3	3	3	4	5	5
Encuesta 48	2	1	3	1	2	4	2	2	4	1	2	4	4	3	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1
Encuesta 49	4	4	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	1	4	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1
Encuesta 50	1	1	1	3	4	2	4	4	3	3	2	2	2	4	2	1	1	3	3	2	1	4	4	4	1	1	1
Encuesta 51	2	2	2	2	1	3	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	2	2	2	1	4	1	1	1	3	2	2
Encuesta 52	3	3	4	1	2	2	2	2	1	4	2	2	3	4	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1
Encuesta 53	2	2	1	4	3	1	3	3	4	4	1	1	4	2	1	2	2	1	4	3	2	3	3	1	2	2	2
Encuesta 54	4	1	2	1	2	4	2	2	1	2	4	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	1	1
Encuesta 55	1	4	3	2	1	1	4	1	2	2	3	1	2	4	3	4	2	3	3	1	2	1	1	3	4	3	3
Encuesta 56	2	1	2	3	4	2	1	4	1	1	1	2	3	1	2	2	1	1	2	3	1	4	4	2	2	1	1
Encuesta 57	3	2	1	2	1	3	2	1	2	4	1	3	2	2	1	1	4	2	1	2	4	1	1	4	3	2	2
Encuesta 58	2	2	4	1	2	2	3	2	3	1	4	1	1	3	2	3	2	4	4	4	1	2	2	1	4	1	1
Encuesta 59	1	1	1	4	3	1	2	1	2	2	1	4	2	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	1
Encuesta 60	1	2	2	1	1	4	1	1	3	2	2	1	3	1	4	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2
Encuesta 61	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	1	4	4	3	2	2	1	4	3	2
Encuesta 62	1	1	1	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	5	2	1	1	2	2	5	2	3	2	2
Encuesta 63	2	3	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	2	2	3	4	3	3
Encuesta 64	1	2	2	2	1	3	5	1	4	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	3	3	3
Encuesta 65	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	2	4	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	5	1	3	3	3

Prueba de hipotesis.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

**PLUM - Regresión ordinal**

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	-2	118,850		
Final	,000	118,850	39	,000

Función de enlace: Logit.

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	39	1,000
Desviación	,000	39	1,000

Función de enlace: Logit.

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,826
Nagelkerke	1,000
McFadden	1,000

Función de enlace: Logit.

PLUM VAR00012 BY VAR00002  
 /CRITERIA=CIN(95) DELTA(0) LCONVERGE(0) MXITER(100) MXSTEP(5) PCONVERGE(1.0E-6) SINGULAR(1.0E-8)  
 /LINK=LOGIT

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode.ON

07:22 p.m. 22/08/2017

Prueba de hipotesis.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

**PLUM - Regresión ordinal**

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	-2	102,684		
Final	21,414	81,269	23	,000

Función de enlace: Logit.

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	10,736	23	,986
Desviación	10,029	23	,991

Función de enlace: Logit.

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,697
Nagelkerke	,844
McFadden	,684

Función de enlace: Logit.

**PLUM - Regresión ordinal**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode.ON

07:22 p.m. 22/08/2017

Prueba de hipotesis.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Frecuencias
  - Título
  - Notas
  - Estadísticos
  - Tabla de frecue
  - Título
  - Gestión in
  - Dirección

Logit

### PLUM - Regresión ordinal

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	96,019			
Final	34,338	61,681	25	,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	18,296	25	,830
Desviación	20,701	25	,709

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,596
Nagelkerke	,722
McFadden	,519

Función de enlace: Logit.

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

07:25 p.m. 22/08/2017

Prueba de hipotesis.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuad
- PLUM - Regresión c
  - Frecuencias
  - Título
  - Notas
  - Estadísticos
  - Tabla de frecue
  - Título
  - Gestión in
  - Dirección

```

/CRITERIA=CIN(95) DELTA(0) LCONVERGE(0) MXITER(100) MXSTEP(5) FCONVERGE(1.0E-6) SINGULAR(1.0E-8)
/LINK=LOGIT
/PRINT=FIT PARAMETER SUMMARY.
    
```

### PLUM - Regresión ordinal

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	101,298			
Final	33,894	67,403	25	,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	21,683	25	,654
Desviación	23,216	25	,565

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,629
Nagelkerke	,761
McFadden	,567

Función de enlace: Logit.

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

07:25 p.m. 22/08/2017

Prueba de hipotesis.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- Frecuencias
  - Título
  - Notas
  - Estadísticos
  - Tabla de frecue
  - Título
  - Gestión in
  - Dirección

**Tabla de frecuencia**

**Gestión institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	8	11,8	11,8	11,8
	Inadecuado	16	23,5	23,5	35,3
	Regular	44	64,7	64,7	100,0
Total		68	100,0	100,0	

**Dirección**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	7	10,3	10,3	10,3
	Inadecuado	13	19,1	19,1	29,4
	Regular	48	70,6	70,6	100,0
Total		68	100,0	100,0	

**Motivación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	11	16,2	16,2	16,2
	Inadecuado	13	19,1	19,1	35,3
	Regular	44	64,7	64,7	100,0
Total		68	100,0	100,0	

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

07:25 p.m. 22/08/2017

Prueba de hipotesis.spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- PLUM - Regresión c
  - Título
  - Notas
  - Información de
  - Bondad de ajust
  - Pseudo R cuadr
  - Registro
- Frecuencias
  - Título
  - Notas
  - Estadísticos
  - Tabla de frecue
  - Título
  - Gestión in
  - Dirección

**Supervisión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	12	17,6	17,6	17,6
	Inadecuado	13	19,1	19,1	36,8
	Regular	43	63,2	63,2	100,0
Total		68	100,0	100,0	

**Clima laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	26	38,2	38,2	38,2
	Regular	42	61,8	61,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

**Responsabilidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	40	58,8	58,8	58,8
	Regular	28	41,2	41,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

**Recompensa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	3	4,4	4,4	4,4
	Inadecuado	39	57,4	57,4	61,8

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

07:25 p.m. 22/08/2017



Prueba de hipotesis.sps [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

PLUM - Regresión c  
 Título  
 Notas  
 Información de  
 Bondad de ajust  
 Pseudo R cuad

Registro

PLUM - Regresión c  
 Título  
 Notas  
 Información de  
 Bondad de ajust  
 Pseudo R cuad

PLUM - Regresión c  
 Título  
 Notas  
 Información de  
 Bondad de ajust  
 Pseudo R cuad

PLUM - Regresión c  
 Título  
 Notas  
 Información de  
 Bondad de ajust  
 Pseudo R cuad

Frecuencias  
 Título  
 Notas  
 Estadísticos  
 Tabla de frecue  
 Título  
 Gestión in  
 Dirección

		Total	68	100,0	100,0
<b>Relaciones</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	5	7,4	7,4	7,4
	Inadecuado	38	55,9	55,9	63,2
	Regular	25	36,8	36,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	3	4,4	4,4	4,4
	Inadecuado	34	50,0	50,0	54,4
	Regular	31	45,6	45,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	2	2,9	2,9	2,9
	Inadecuado	34	50,0	50,0	52,9
	Regular	32	47,1	47,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

07:25 p.m.  
22/08/2017