



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa “Túpac Amaru”, San Ignacio - Cajamarca.**

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

**Maestro en Administración de la Educación**

**AUTORES :**

Br. Sosa Roque Raúl

Br. Vásquez Vásquez Wigberto

**ASESOR :**

Dr. Manuel Ramos de la Cruz

**SECCIÓN**

**Educación e Idiomas**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y calidad educativa**

**Chiclayo - Perú**

**2018**



### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

*Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las  
instituciones educativas de la red educativa "Supac Amaru", San Ignacio  
Cajamarca.*

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

*Raul Jose Rogue*

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

*Aprobar por Unanimidad*

RECOMIENDA:

Pimentel, 23 de enero de 2019.

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: *Dr. Victor Augusto Gonzales Soto*

SECRETARIO: *Dra Tactelina Mapat Saldora Rillo*

VOCAL: *Dr. Homell Roman de la Cruz*



**DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

*Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa "Supac Amaru", San Ignacio Pajamarca*

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

*Wigberto Vásquez Vásquez*  
NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

*Aprobar por Unanimidad.*

RECOMIENDA:

Pimentel, *23* de *enero* de 20*19*

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: *Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto*

SECRETARIO: *Dra. Lactelina Vispot Maldona Villos*

VOCAL: *Dr. Manuel Ramos de la Cruz*

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Sosa Roque Raúl egresado (a) del Programa de Maestría ( x ) Doctorado ( ) Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 27824042

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada:

Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa "Túpac Amaru", San Ignacio – Cajamarca.

1. La misma que presento para optar el grado de: Maestro en Administración de la Educación.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Perú, 2019



Raúl Sosa Roque

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Vásquez Vásquez Wigberto egresado (a) del Programa de Maestría ( x ) Doctorado ( )  
Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo,  
identificado con DNI N° 27823813

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada:

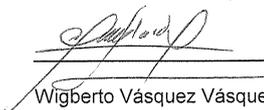
Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red  
educativa "Túpac Amaru", San Ignacio – Cajamarca.

1. La misma que presento para optar el grado de: Maestro en Administración de la Educación.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Perú, 2019

  
Wigberto Vásquez Vásquez  
DNI:27823813

## DEDICATORIA

A mi esposa Santos Efigenia.

A mis hijos: Edwin Augusto, Jenny Liliana,  
Deyvi Magali, Claudia Esthéfany y Émerson David,  
por su amor, valentía, esfuerzo y comprensión.

A mis padres: Ignacio (+) y Elena por darme la vida.

A los maestros, profesionales y personas defensoras  
del ambiente, con visión transformadora  
de la sociedad.

WIGBERTO

A mis hijos: Lilia Guadalupe, Enyel Sandino,  
Raúl Alberto, Bélgica, Arelis y Sandra  
Soledad, en mérito a sus virtudes y cualidades,  
quienes fueron mi inspiración para superarme  
en todo campo de la vida.

RAÚL

## AGRADECIMIENTO

A los profesores de la escuela de Post grado de la Universidad Cesar Vallejo filial Chiclayo, quienes fueron motivadores en la culminación de nuestra maestría y en especial a nuestros asesores: *Mg. Wily Saavedra Villacrez* y *Dr. Manuel Ramos de la Cruz*, de la Universidad “César Vallejo”, quienes nos orientaron con sus aportes y conocimientos para consolidar nuestra formación profesional y concluir con la tesis.

Los autores.

## PRESENTACIÓN

Los Br. Wigberto Vásquez Vásquez y Raúl Sosa Roque presentan la tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa “Túpac Amaru”, Provincia San Ignacio – Cajamarca”, con la finalidad de analizar la influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Maestro en Educación, con mención en Administración de la Educación.

El documento consta de 7 capítulos.

El primer capítulo presenta la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio y objetivos.

El segundo capítulo contiene el método, diseño de investigación, variables, operacionalización de las variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y, métodos de análisis de datos.

El tercer capítulo está expresado por los resultados del estudio y descripción de los resultados, expresado en el análisis e interpretación de datos a través de la encuesta aplicada a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia de las instituciones educativas integrantes de la red educativa “Túpac Amaru” del distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio

El cuarto capítulo contiene la discusión de los resultados, el quinto capítulo está referido a las conclusiones, el sexto capítulo a las recomendaciones y el séptimo a la propuesta de estrategias.

El capítulo VIII contiene las referencias.

Los Autores

## INDICE

|                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| <b>DICTAMEN DE SUSTENTACIÒN</b>     | <b>ii</b>   |
| <b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD</b> | <b>iii</b>  |
| <b>DEDICATORIA</b>                  | <b>v</b>    |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>               | <b>vi</b>   |
| <b>PRESENTACIÒN</b>                 | <b>vii</b>  |
| <b>ÍNDICE</b>                       | <b>viii</b> |
| <b>RESUMEN</b>                      | <b>x</b>    |
| <b>ABSTRACT</b>                     | <b>xi</b>   |

### **I. INTRODUCCIÒN**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.1 Realidad Problemática.....        | 12 |
| 1.2 Trabajos previos.....             | 13 |
| 1.3 Teorías relacionadas al tema..... | 19 |
| 1.4 Redes educativas .....            | 34 |
| 1.5 Formulación del problema.....     | 44 |
| 1.6 Justificación del estudio.....    | 44 |
| 1.7 Hipótesis.....                    | 44 |
| 1.8 Objetivos.....                    | 45 |

### **II. MÉTODO**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Diseño de investigación.....   | 45 |
| 2.2 Variables, Operacionalización.....   | 46 |
| 2.3 Población y muestra.....   | 47 |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y<br>confiabilidad..... | 48 |
| 2.5 Métodos de análisis de datos.....  | 48 |
| 2.6 Aspectos éticos.....   | 48 |

### **III. RESULTADOS**..... 49

### **IV. DISCUSIÒN**..... 54

### **V. CONCLUSIÒN**..... 55

### **VI. RECOMENDACIONES**..... 56

### **VII. PROPUESTA**.....57

### **VIII. REFERENCIAS**..... 64

### **ANEXOS**..... 69

- ✓ Instrumentos
- ✓ Validez y confiabilidad
- ✓ Prueba de normalidad
- ✓ Validación de los instrumentos
- ✓ Matriz de consistencia
- ✓ Fotos
- ✓ Autorización de publicación
- ✓ Aprobación de originalidad de tesis
- ✓ Reporte de turniting

## RESUMEN

En la presente investigación se determinó la relación entre el clima organizacional con el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa “Túpac Amaru”, San Ignacio – Cajamarca, con el propósito de recomendar las mejores prácticas laborales en las instituciones educativas de la red educativa.

La muestra del estudio está compuesta por 34 docentes y directivos de los niveles: Inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas de la red. Se dio solución a los objetivos de la investigación tales como: conocer el grado de funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa, el nivel de clima organizacional y relación entre las variables anteriormente mencionadas con sus respectivas dimensiones.

Se procedió a la aplicación de dos instrumentos para la recolección de los datos, los cuales estuvieron conformados por dos encuestas. Uno midió clima organizacional, compuesto por 42 reactivos y el otro midió el funcionamiento de la red educativa, compuesto por 21 reactivos.

Finalmente se determinó que existe una relación directa entre clima organizacional con el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa, así como entre cada una de sus dimensiones; este resultado permite a la red educativa tomar medidas correctivas con la finalidad de lograr un correcto clima organizacional con los docentes y directivos pertenecientes a dicha red.

Palabras clave:

Clima organizacional, funcionamiento, red educativa.

## **ABSTRACT**

In the present investigation, the relationship between the organizational climate and the operation of the educational institutions of the educational network "Túpac Amaru", San Ignacio - Cajamarca was determined. with the purpose of recommending the best labor practices in educational institutions of the educational network.

The sample of the present study was composed of 34 teachers and managers of the levels: Initial, primary and secondary of the educational institutions of the network. The research objectives were solved, such as knowing the degree of operation of educational institutions in the educational network, the level of organizational climate and the relationship between the aforementioned variables and their respective dimensions.

We proceeded to the application of two instruments for data collection, which consisted of two surveys. One measured organizational climate, composed of 42 items and the other measured the operation of the educational network, composed of 21 items.

Finally, it was determined that there is a direct relationship between organizational climate with the functioning of educational institutions of the educational network, as well as between each of its dimensions; This result allows the educational network to take corrective measures in order to achieve a correct organizational climate with the teachers and principals belonging to said network.

**Keywords:**

Organizational file, operation, educational network

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Los avances científicos y tecnológicos que se producen constantemente en la sociedad mundial, han generado una serie de cambios, transformaciones y desafíos en el campo de la educación y la cultura, expresados y sintetizados en foros internacionales.

Según la Ley General de Educación N° 28044 la institución educativa es considerada como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Como tal, ha sido objeto de diferentes estudios desde diversas disciplinas como la sociología, la psicología social, la filosofía de la educación, la antropología, la biología, entre otras; y cada una de ellas ha aportado a la comprensión de la institución educativa, en sus diferentes aspectos; pero muy poco se ha investigado sobre el nivel de influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas que integran redes educativas rurales.

En el Perú, el Ministerio de Educación ha establecido los lineamientos que orientan la organización y funcionamiento de redes educativas rurales, sin embargo, las actuales redes educativas reconocidas por las Unidades de Gestión Educativa Local y las Direcciones Regionales, cuentan con un coordinador de red, con aula a cargo, lo que limita su trabajo de coordinación y monitoreo del funcionamiento pedagógico e institucional.

Las escasas oportunidades de actualización y formación continua de los docentes de las redes educativas rurales y el débil clima organizacional, muestran resultados desfavorables en la calidad educativa; hechos que son corroborados por las evaluaciones censales que son aplicadas por el Ministerio de Educación del Perú a estudiantes del segundo y cuarto grado de educación primaria, los cuales describen lo que los estudiantes saben y pueden hacer en comprensión lectora y en matemática, el 46.4% de estudiantes de segundo grado de primaria a nivel nacional, ha logrado el nivel satisfactorio en comprensión lectora y el 34.1% alcanzó este nivel en matemática (ECE, 2016).

En el ámbito de la Región Cajamarca el funcionamiento de las redes educativas es deficiente, en razón a que no se han aplicado estrategias para armonizar la gran riqueza cultural que posee, expresada en su plurilingüismo

(Quechuas, Awajum, castellano hablantes, entre otras), costumbres, tradiciones y creencias, que ligadas a la dispersión de las instituciones educativas, dificultan el monitoreo permanente. Así mismo, la escasa accesibilidad, por el mal estado de los caminos, trochas carrozables, y la falta del servicio de INTERNET, impiden la comunicación oportuna con las diferentes instituciones educativas conformantes de la redes educativas rurales del ámbito del Gobierno Regional de Cajamarca.

En la provincia de San Ignacio-Cajamarca, en los últimos años se ha iniciado la organización de redes educativas rurales por parte de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Ignacio; sin embargo, la falta de capacitación en estrategias para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas, se refleja en un trabajo rutinario que no se adapta a las exigencias de un trabajo colaborativo institucional.

El escaso monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación por parte de los directivos de las instituciones educativas y especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio, dificulta la elaboración de diagnósticos, instrumentos y aplicación de estrategias para mejorar la práctica pedagógica docente. A ello, se suma el escaso presupuesto que destina la UGEL para el monitoreo y funcionamiento orgánico de las redes educativas.

Implica entonces, transformar y modernizar la gestión en las instituciones educativas, desde la óptica del clima organizacional, procurando un servicio de mayor calidad, con sostenibilidad, pertinencia, inclusión e igualdad en el acceso, para garantizar mejores niveles de aprendizaje en los estudiantes y un trabajo colaborativo en todo el conjunto de actores que actúan a nivel institucional y en la red educativa. En esta perspectiva, el presente estudio pretende alcanzar el objetivo referido a: Determinar la influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

## **1.2. Trabajos previos**

Rodríguez (2017) en su estudio titulado: “La dirección escolar en contextos complejos” revisó los principales fundamentos de la función directiva, así como los distintos perfiles de dirección escolar, además de la repercusión de

los mismos en los contextos adversos o complejos agravados por su problemática social. El estudio empírico aportó diferentes aristas de la dirección escolar en contextos complejos que no se contemplan a fondo en otras investigaciones. Aunque el entorno, próximo al centro, no defina el perfil directivo, sí lo condiciona en gran medida. En consecuencia, la investigación se ha llevado a cabo con el propósito de conocer el desarrollo de la función directiva en contextos sociales complejos y de disponer a partir del conocimiento obtenido de puntos de vista sobre una futura profesionalización del director desde una visión del mismo como líder transformador y pedagógico.

Por esta razón, los resultados coincidieron en gran medida con lo ya estipulado por teóricos e investigadores (entre otros, Tejada y Montero, 1993; Garín, 1997; Bolívar, 2011; Bernal, 2014; FEDADI, 2011) en cuanto a la necesidad de concretar el perfil directivo, delimitar las funciones del director y definir un modelo formativo, de un modo acorde con las exigencias mundiales, debe estar contextualizado, pues el estudio del contexto es una arista que se debe tener en cuenta al reformular las políticas educativas.

En vista que el estudio desarrollado por Rodríguez (2017) se basó en analizar el desarrollo de la función directiva, la investigación también logró identificar los niveles de liderazgo y clima organizacional de docentes y directivos de la red educativa “Túpac Amaru” con la finalidad de abordar a detalle el perfil directivo de las instituciones que conforman esta red. A la vez, motivó para reconocer la importancia de las redes educativas en el proceso de enseñanza aprendizaje, por ello se consideran las opiniones de estudiantes y padres de familia para lograr una organización comunicada y que se adapta al contexto.

Asimismo, Jaime (2015) realizó un “Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos - tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia” cuya finalidad se centró en conocer y analizar los estilos y práctica del liderazgo en los docentes y directivos de los programas técnicos y tecnológicos profesionales de la universidad en mención. Se realizó medición y antecedentes de estudios en liderazgo transformacional y transaccional, adaptaciones del

cuestionario Multifactorial de Liderazgo, lo cual permitió obtener como resultados que el liderazgo transformacional es el de mayor presencia en docentes y directivos.

Se demostró con las siguientes prácticas frecuentes: acostumbran a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados; expresan sus valores y creencias más importantes, cuando resuelven problemas tratan de verlos de distintas formas; hablan con entusiasmo sobre las metas; expresan confianza en la consecución de las metas; ayudan a los demás a centrarse en las metas que son alcanzables; consideran importante tener un objetivo claro en lo que se hace; por el bienestar del grupo, van más allá de sus intereses; consideran las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.

Esto generó que el estudio desarrollado por Jaime (2015) pueda concluir en una propuesta/directrices para la mejora de la organización escolar, a través de un adecuado liderazgo de su desarrollo en directivos y docentes. Estas directrices se orientaron al liderazgo en los docentes, porque facilita su reconocimiento como actor básico en el centro educativo y en procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por su parte, Fernández (2014) en la investigación que realizó denominada: "Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa" señaló que en el clima organizacional de una institución educativa se pueden utilizar diferentes herramientas, como entrevistas, encuestas, etc. pero, independiente de la herramienta que se utilice, se preguntó lo siguiente: ¿por qué es importante realizar una evaluación del clima organizacional?

Por tal motivo, el estudio se centró en dos objetivos centrales; en un primer momento se buscó conocer y evaluar el Clima Organizacional que presentaba el Colegio Calasanz, y en base a dicho proceso se desprendió el segundo objetivo, que apuntó a elaborar un plan de mejora que permitiera hacer frente a las diferentes características que presentaba el clima de esta organización. Finalmente, se elaboró e implementó un plan de mejora tomando como base las opiniones de todos los docentes que forman parte

de la institución educativa investigada, ya que por ser una institución de iglesia, busca siempre entregar una educación de calidad basada en valores cristianos para todos sus alumnos, lo que se da a partir de un clima adecuado, agradable y de confianza, con metas y objetivos conocidos y queriendo ser logrados por todos los miembros de dicha institución.

Del estudio anterior se rescató la necesidad de elaborar planes de mejora teniendo en cuenta las opiniones de la comunidad educativa para mejorar el clima organizacional y asegurar aprendizajes de calidad. En ese sentido, se motivó a investigar sobre las instituciones que pertenecen a redes educativas y su compromiso con la educación de los niños, pues una organización que centra sus objetivos en el desarrollo integral de los estudiantes resulta ser beneficiosa y significativa en los niños. Ello permitió proponer un modelo de organización, funcionamiento y gestión de redes educativas para mejorar el clima organizacional de la red educativa “Túpac Amaru” – distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio.

Pucheu (2014) en su libro Desarrollo y eficacia organizacional, afirma que la “Cultura Organizacional es el conjunto de elementos que facilita o dificulta la implementación de las estrategias organizacionales. Esto incluiría como elementos centrales al conjunto de ideologías que sustentan las identidades y roles que se quiere implementar, así como a las que sustentan a aquellas identidades y roles que se requiere modificar; junto a las ideologías se encontrarían los artefactos que permiten su expresión y control, así como los elementos cognitivos que determinan los espacios, tiempos y relaciones significativos para los miembros del sistema organizacional”, en ese sentido, se explica que dentro de la cultura organizacional se debe tener en cuenta los elementos, ideologías y roles que dificultan y favorecen la aplicación de estrategias organizacionales. .

Reviriego (2013) señaló en su estudio denominado: “Necesidades formativas de los directores escolares” que la función directiva es una pieza clave en el funcionamiento de las organizaciones educativas. Por tal motivo, planteó las siguientes interrogantes: ¿Qué formación reciben nuestros directores?, ¿qué formación reciben sus colegas en Europa?, ¿qué capacidades y conocimientos son imprescindibles en un director escolar?,

¿son nuestros directores de calidad? Ante ello, logró concluir que un director de calidad debe perseguir una educación de calidad en su escuela. Para ello, necesita introducir en su centro una cultura de evaluación y mejora que le permita orientar su tarea hacia la calidad de la educación que oferta.

En otras palabras, el autor antes mencionado refirió en su investigación la importancia del director como pieza fundamental en el funcionamiento de una institución educativa, por tal razón se resalta la formación de los directivos por perseguir estándares de calidad que orientan la labor educativa. Este estudio fue significativo porque permitió distinguir las características del director como líder y guía para monitorear el trabajo que se realiza de manera interna, asegurando el manejo de las relaciones interpersonales entre trabajadores.

Montes (2012) en su trabajo denominado: "Liderazgo y clima organizacional como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior" refirió de manera general los retos a que se enfrentan las instituciones educativas de nivel Superior en México, como punto de partida para las acciones emprendidas en el incesante cumplimiento de calidad del servicio que ofertan. En función de lo anterior, dichas instituciones como organizaciones se ven obligadas a conformar una cultura interna que les permita adaptarse a los retos del entorno, responder a las necesidades y propiciar mecanismos internos que le permitan como institución cumplir con su cometido de generar saberes para la vida en los jóvenes estudiantes. Lo anterior se concibe fácil en teoría; sin embargo, mencionar que vivir esa institucionalización de la cultura en el contexto del mexicano es difícil y pese a ello, se hace necesario concebirla, soportada sobretodo en el adecuado ejercicio del liderazgo de los docentes y directivos.

En relación con el estudio, Montes asegura que la mayoría de instituciones ven la necesidad de adaptarse al entorno y así responder a las necesidades de los integrantes de la comunidad educativa, por tal motivo, se consideró en la investigación pues corrobora la importancia de la organización interna de la institución educativa para asegurar una enseñanza de calidad. Aunque no se habla de redes educativas, si se

mencionan mecanismos internos que se deben manejar para cumplir con los mínimos requisitos por el servicio que se brinda.

Rodríguez (2009) en el libro *“Diagnóstico organizacional”* define al clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. Es decir, se entiende como la percepción global que tienen los actores educativos y la sociedad civil sobre el impacto de funcionalidad institucional tanto interna como externa. Así mismo, Rodríguez (2009), hace referencia a la necesidad de tener en cuenta el aspecto de organización-ambiente, pues una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional.

Calle (2008) en su tesis *Propuesta para la Administración de un Plan Gerencial Educativo para mejorar las Relaciones Humanas en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco”*, concluye que:

- La competencia gerencial en la institución educativa “San Juan Bosco”, adolece de la dimensión de gerencia que se evidencia en los indicadores como: falta de habilidades gerenciales y de liderazgo, conectar a los jóvenes con procesos de bienestar y productividad, trabajo de planes y proyectos que tipifiquen un modelo de gestión pedagógica e institucional.
- En el marco de las relaciones humanas y de la motivación de los actores directos del proceso de gestión hay problemas de liderazgo que obstaculizan el fortalecimiento de la institución desde la gestión escolar y administrativa; es decir existe inoperancia en las dimensiones de la cultura organizacional, clima organizacional, y estructura organizacional al interior de la institución educativa

Ruiz (2007) en su tesis *“Propuesta de estrategias administrativas organizacionales para gerenciar un sistema de redes de las instituciones educativas del nivel primario y secundario en el ámbito distrital de la Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio”*, concluye:

- que los docentes de las instituciones educativas del ámbito rural del distrito de San Ignacio en su mayoría no están organizados ni participan del trabajo en redes educativas.
- Para la organización de las redes educativas se ha establecido criterios técnicos basados en la teoría del sistema social cooperativo, así como la dispersión geográfica y posibilidades de acceso en las que se encuentran localizadas las instituciones educativas.

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

#### **1.3.1 Teoría de Sistemas**

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas.
- b) Los sistemas son abiertos.
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La Teoría General de Sistemas, surgió con los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la Teoría General de Sistemas son:

Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.

La teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.

Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.

Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La Teoría General de Sistemas, afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La Teoría General de Sistemas, se fundamenta en tres premisas básicas:

Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.

Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la Teoría General de Sistemas, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la Teoría de Sistemas, la empresa se ve

como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

### **1.3.2 Teoría de las Relaciones Humanas**

Según Chiavenato (1999), “la teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”. En la lógica de esta teoría, las instituciones educativas necesitan de un trabajo colaborativo entre los integrantes de la comunidad educativa, para mejorar los niveles de logro de aprendizajes de los estudiantes.

#### **1.3.2.1 Origen de la Teoría de las Relaciones Humanas**

Se origina, principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología.

Esta teoría nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, las cuales fueron capitales para el humanismo de la administración. El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo, aunque Dewey y Lewin contribuyeron enormemente a su concepción. No obstante, el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932.

Chiavenato (1999), plantea muy acertadamente que las personas deben ser consideradas socias de la organización, ya que permiten la creación de un ambiente sinérgico donde el proceso productivo no es una obra individual sino de un equipo de contribuyentes y colaboradores. Cada equipo de personas representa un elemento importante sin el cual no es posible la sobrevivencia de una organización, por muy sofisticados que sean sus recursos tecnológicos y de infraestructura física.

### **1.3.2.2 Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas**

Según García (S.f.) menciona que la teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología. Además, afirma que con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo que está enfocado principalmente hacia la motivación, liderazgo, comunicación y organización informal. Por último considera que las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar el conflicto social.

### **1.3.2.3 Características de la teoría de Relaciones Humanas**

Según Chiavenato (1999) enuncia que la teoría de las relaciones humanas; trata la organización como grupos de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de la autoridad, autonomía del trabajador, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas, confianza en las personas, dinámica grupal e interpersonal.

### **1.3.2.4 Factores de la Teoría de las Relaciones Humanas.**

- **Motivación:** En primer lugar, y como manifiesta Ramírez (2000), se entiende por motivación a una actitud; esto es, como la “Predisposición de un individuo para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización”. En términos generales, según Alvarado (1999) la motivación se entiende como el “...estado psicológico interno de una persona que lo hace comportarse de alguna manera –favorable o no- en torno a una meta”. Entonces, se diría que la Motivación da lugar a un conjunto de fuerzas internas y externas que contribuyen a la realización de objetivos predeterminados. Según Palomo (2002) dice que motivación es el comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. 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.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima social, autorrealización, curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante. (Robbins, 2003).

Al tratar de explicar la motivación en el Personal de las organizaciones Dolan y otros (2004) aluden que la Motivación además de constituir una fuerza interna de gran importancia para que una organización alcance niveles elevados de competitividad, es parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales. Para fomentar un compromiso sostenible a largo plazo, las organizaciones deben inspirar a sus colaboradores una motivación que provenga de su fuero interno. Debe conseguir que sus trabajadores estén auto motivados y no externamente motivados.

De acuerdo a Urcola (2003) entre los factores que condicionan la auto motivación son: las actitudes personales (si la persona es proactiva o mediocre); las cualidades de líder (cómo es él, qué estilo de liderazgo aplica); las condiciones o características del trabajo (qué significa lo que hago, tiene valor) y la cultura de la empresa u organización (es participativa o autoritaria). Estos factores condicionan a una de las motivaciones más importantes: que es la auto motivación, o también denominada motivación intrínseca, puesto que la persona no va a necesitar de premios o castigos para mejorar su actuar.

Es decir, el directivo debe mirar muy de cerca las necesidades individuales de sus colaboradores, identificar sus intereses personales. Pero hay que entender que cada persona es un mundo, con diversas necesidades, por ello, el dirigente debe procurar conocer a cada uno de sus subalternos para proporcionarles los alicientes necesarios para que su motivación aumente progresivamente.

Por ello se puede decir, que la Educación siendo un servicio trascendente, con una sociedad más formada e informada, necesita un personal que contribuya al desarrollo de la Institución Educativa. Por tanto, la motivación en el personal docente, es tan significativo como el libro lo es al estudio; puesto que si el docente se encuentra motivado no cabe duda que su rendimiento en la organización educativa será elevado y su desenvolvimiento profesional será de calidad.

- **Liderazgo;** no es una cualidad innata, sino una forma de llevar a cabo el desempeño personal y que puede adquirirse poco a poco. Siguiendo el aporte de Rodríguez (1998) se puede decir que liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas, también señala que toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.

Fisheman (2000) señala que la función del liderazgo, es la de producir cambio, señalar el rumbo de esos cambios es fundamental para liderar. Además coincide que las actitudes del líder para transformar una organización deben ser las siguientes:

- a. **Tener un pensamiento sistémico:** No analizar las interrelaciones entre los diferentes subsistemas frecuentemente provoca conflictos entre las diferentes áreas de la organización; y en muchas ocasiones un problema pequeño se vuelve grande al no administrar con esta filosofía sistémica. No compararse con los principales competidores es una actitud de ceguera, que va en contra de esta cultura sistémica.

b. **Tener dominio personal:** Esto implica tener ascendencia moral entre todos los integrantes de la organización para poder lograr metas. Es decir, que la manera de actuar sea coherente con la forma de pensar y hablar del líder con su grupo o equipo de trabajo.

c. **Tener una Comprensión Integral de los modelos mentales:** Esto implica que los responsables de dirigir deben tener la habilidad para adaptar, modificar y, si es preciso, eliminar modelos mentales de su organización que no ayudan a la competitividad de la empresa; e inclusive, si es necesario, deberán introducirse modelos mentales nuevos que rompan esquemas obsoletos.

d. **Compartir la visión y misión de la Organización:** Esto conlleva a que el talento y capacidades de todos los integrantes de la organización sean tomados en cuenta y participen en la determinación o definición de la visión y de la misión, con el fin principal de unir a toda la gente que trabaja en la empresa en torno a una identidad y una aspiración común.

e. **Tener el trabajo en equipo:** Consiste en la habilidad directiva para propiciar la aportación de todas las inteligencias del grupo, porque la experiencia ha demostrado que ésta es mayor que la suma individual de la de cada uno de sus miembros.

Según Hayes (2003), un equipo de trabajo no es igual que un trabajo en equipo, puesto que este último resulta de la reunión de un conjunto de individuos con características comunes, con habilidades y conocimientos de alto grado y con una meta planteada para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

- **Comunicación:** La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social de tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización. “La comunicación es la base de toda organización para de esta manera establecer relaciones horizontales,

que permitan el intercambio de ideas, la toma de decisiones y un comportamiento oportuno para resolver dificultades que se puedan presentar”. (Hellriegel y Slocum, 2004).

- **Organización informal:** Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima, los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad.

Los administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo; se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y trata de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión. (Werther, 2000).

#### **1.3.2.5 Las Relaciones Humanas en la Institución Educativa**

Las relaciones humanas son un conjunto de normas y técnicas cuya aplicación facilita la interrelación y comprensión de los seres humanos. (Gallegos, 1990).

Oscar Wilde, célebre poeta y escritor inglés decía: “*Hay que construir la propia vida como si fuera obra de arte*”. Esto quiere decir que no debe obrarse impulsivamente, sino que, por el contrario debemos tener en cuenta todos los factores que hacen posible la convivencia, el buen comportamiento y el respeto recíproco. Confucio, hablaba de una técnica basada en el bien inmediato, arte y en una ciencia de las relaciones humanas.

Una de las virtudes que debe tener el Director de una Institución Educativa, sea cual fuera su dimensión es cultivar las Relaciones Humanas entre todos los integrantes del quehacer educativo e inclusive con los miembros de la comunidad de la zona de influencia. El momento que vivimos y el adelanto de la ciencia y la tecnología nos enseña que la clave para el éxito de la gestión de un director, es la

aplicación de una esmerada y cuidadosa técnica de trato con los demás y el don de gentes con que se debe distinguir dentro de la colectividad. (Gallegos, 1990).

### **1.3.2.6 Las tareas y las Relaciones Humanas**

Siguiendo el trabajo de otros autores, Reddin destaca el hecho de que es posible prestar más atención a la tarea a realizar o las relaciones entre personas. También es posible prestar atención a los dos aspectos por igual. En realidad el asunto se complica más, ya que no sólo se trata de adaptar el estado a la situación del centro, sino también a distintas agrupaciones dentro de la organización. Pero no se trata de pensar en un estilo ideal, ya que no existe. El directivo mejor será el que sepa adaptar su estilo a cada situación, contribuyendo de esta manera a la mejora de las relaciones humanas. (Gallegos; 1990).

### **1.3.3 Teoría de la Contingencia**

Frente a la tradicional omisión del contexto en el estudio de las organizaciones emerge con fuerza en la segunda mitad de la década de los sesenta, un enfoque que sitúa los factores situacionales en el centro de cualquier explicación del liderazgo. Este nuevo marco de referencia comienza a caracterizarse por el abandono del enfoque universalista, que había dominado el pensamiento sobre el liderazgo hasta el momento, para dar paso a una perspectiva más particularista. Este cambio se opera no sólo en lo referente a los estudios sobre el liderazgo, sino en el contexto más amplio de las teorías organizativas, que comienzan a adoptar un estilo de pensamiento contingente o, en palabras de Bryman (1996), de “todo depende”, (López y otros; 2003).

Para Espinoza (2006) los aspectos fundamentales sobre la teoría situacional o contingencial, está relacionada con:

#### **1.3.3.1 Evolución Histórica de la Teoría Contingencial**

Nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se

adecúe a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo con los esquemas conceptuales de la de la administración tradicional.

Existen dos corrientes de la Teoría Contingencial: el de *"la Escuela de los Sistemas Socio- técnicos y el de la corriente Contingencial"*, el primero hace énfasis en los estudios de Emery y Trist quienes en Londres en los años sesenta, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza ,afirmando que existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional, estos son: "El entorno Estático y Aleatorio (Tranquilo), Entorno Estático y Segmentado, Entorno Perturbado y Reactivo y el Entorno de Campos Turbulentos" (Chiavenato, 1999), determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno.

La Segunda Corriente estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo, comienzan sus estudios a finales de los cincuenta con las investigaciones de la socióloga Joand Woodward, quien analizó 100 firmas industriales, catalogando tres formas de producción: "producción o factura unitaria, producción en masa o mecanizada, producción continua o automatizada", deduciendo que la variable tecnología (técnicas de producción) adoptada determina las estructuras y los comportamientos empresariales. Posterior a ello, también a finales de los cincuenta Burns y Stalker estudiaron alrededor de

veinte firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, con el objetivo de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo, clasificando a las organizaciones como mecanicistas y orgánicas, concluyendo que el ambiente determina la estructura y que éste afecta su sistema administrativo y funcionamiento.

Seguidamente en los años sesenta Chandler según la experiencia de algunas organizaciones Estadounidenses, examina como esas empresas adaptan su estructura a las estrategias de negocios, deduciendo, que las organizaciones norteamericanas estuvieron determinadas por las estrategias de mercado en estos últimos 100 años, explicándolo por medio de un proceso histórico. Se le suma a lo anterior, Thompson en el año sesenta y siete que relaciona a la organización con el medio ambiente dentro de una lógica de sistema abierto y racionalidad organizacional. Posterior a él, Lawrence y Lorsch ya en los setenta, investiga diez firmas de tres sectores industriales: plásticos, alimentos y containers, afirmando que los principales problemas organizacionales son la diferenciación (división en subsistemas) y la integración (unificación y coordinación de esfuerzos), infiriendo con esto que la empresa que más se adapte a las características del ambiente, estará más cerca del éxito.

#### **1.3.3.2 Características de la Teoría Contingencial**

Según Espinoza (2006), a diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la organización, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como organización.

Los factores externos pueden dividirse en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (Koontz y Weihrich, 2004), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que ésta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Bueno (1996) agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder, la autoridad y la cultura, los cuales contribuyen a que la organización desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización:

La propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de la decisión; la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la "línea media" y en los "staffs directivos y de apoyo"; la cultura tiene gran impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en su relación con la tecnología y los apoyos en el funcionamiento de la base operativa, y por último, la tecnología o el sistema técnico afecta claramente a la estructura y acción de los flujos de trabajo de la base operativa.

Otro de los principios fundamentales que diferencia a la teoría contingencial de otros enfoques es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias. Al respecto, (Dávila, 2001) argumenta que "el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología".

De lo anterior se entiende que los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la organización, los cuales son variables dependientes de las primeras. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa-efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas. De igual manera, estas relaciones pueden establecerse entre sub unidades de la organización y otras unidades de la misma, estableciéndose el mismo principio de adaptación ante la presencia de algún factor o condición externa.

#### **1.3.3.3 Variables Contingenciales que afectan a la organización.**

Las Organizaciones son vistas posteriores a la teoría sistémica como un todo interrelacionado, donde los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de esta, originando la teoría contingencial, la cual florece como ya se mencionó en el marco histórico, de la comparación entre compañías de diversos tipos. (Espinoza, 2006).

Esta establece por medio de estudios empíricos que la estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización, el análisis de estos factores explican las diferencias entre las organizaciones y ayudan a identificar las variables contingentes que afectan a la institución.

Para ello es necesario dos pasos según (Bueno, 1996), el primero, estudiar a la organización desde una perspectiva Macroorganizativa, es decir, del diseño estructural y Microorganizativa desde el comportamiento, procesos y funciones; el segundo, identifica las variables contingenciales, las cuales él denomina como causales externas o de contexto que son fuente de cambio o causa de las condiciones existentes,

todo ello con la finalidad de establecer la influencia de estas en la Macro y Micro organización, explicando la realidad organizacional y cómo se puede sacar ventajas competitivas de las variables que afectan, como:

- a) **La tecnología:** "se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas, incluye eventos, técnicas, diseño, producción, procesos y tareas" (Koontz, 2004), esta variable según los estudios realizados por los teóricos contingentes influye directamente en la base operativa de la empresa, la División del trabajo, conformación de jerarquías y los procesos funcionales, los cuales varían según el tipo de organización.
- b) **El tamaño:** el grupo Aston realizó trabajos a 52 organizaciones y determinó que la variable que afecta "la estructura, es el tamaño y no la tecnología" (Dávila, 2001), ya que la influencia de la dimensión en la empresa determina las unidades organizativas y la complejidad de la estructura.
- c) **La Antigüedad:** la edad de la organización influye en el diseño, funciones y la formalización de la organización. Esta variable conjuntamente con la de tamaño afectan en gran medida a la dirección intermedia y al staffs directivo, los cuales son esenciales para que se cumplan con efectividad los procesos de la organización.
- d) **El Poder:** condiciona la actuación y el proceso de toma de decisiones depende de donde se situó la variable, es decir, si es externa o interna. Siguiendo a Keith (2002), el poder es una de las fuerzas motivacionales que actúa como un motor que impulsa a las personas a satisfacer sus necesidades cumpliendo de esta manera las metas propuestas. Además según Ramírez (2000), "el poder suele definirse como la capacidad de ejercer influencia en los demás, o dicho de otro modo, existe una relación de poder entre dos personas cuando el comportamiento de uno está afectado por el otro;

se puede afirmar que cada relación social involucra poder, el mismo que puede ser de cinco tipos:

**Poder de recompensa:** Es aquel que se deriva del hecho en de que una persona tiene la capacidad de recompensar a otra por cumplir órdenes o alcanzar los resultados requeridos.

**Poder coercitivo:** Es aquel que se fundamenta en la capacidad de una persona para sancionar a otra por el no cumplimiento de una orden o un resultado.

**Poder legal:** Es aquel que se basa en la capacidad legal o derecho que tiene una persona para ejercer influencia sobre otra, dentro de ciertos límites. Es el poder que se conoce como autoridad formal.

**Poder experto:** Es aquel que se basa en el reconocimiento de que una persona tiene más conocimientos específicos o experiencia relevante que otra.

**Poder referente:** Es aquel que se basa en la identificación o imitación de una persona respecto a otra (modelo a seguir).

**e) La Propiedad:** Puede considerarse un elemento del poder pero dada su relevancia se estudia como una variable aparte, esta determina la actuación y el diseño de la organización, tiende a afectar directamente a la alta dirección.

**f) La Cultura:** Son los valores, creencias, el estilo de liderazgo, las normas formales e informales, los procedimientos y las característica generales de los miembros de la empresa, esta variable condiciona el diseño y los resultados de la institución, nos comenta que la cultura vista desde una perspectiva ecológica establece los procesos de funcionalidad y recoge los estilos de comunicación.

**g) El entorno:** Es el contexto en que actúa la organización el cual representa aquel que se adaptará o desaparecerá del mercado, esta variable estudia la conversión de las

entradas (input) y salidas (output) y las transacciones entre la organización con el entorno.

**h) La Autoridad:** Teniendo en cuenta el aporte de Ramírez (2000) se puede decir que la autoridad es la potestad, facultad, o poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. En otras palabras, la autoridad es una forma de poder legal, en tanto que se refiere al derecho inherente a un cargo de dar órdenes y esperar que se obedezcan. En la medida en que los gerentes delegan la autoridad en la organización da como resultado un continuo que va de la descentralización a la centralización, dentro de las cuales tenemos:

**I. Autoridad de línea;** es la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Existe una Relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

**II. Autoridad de personal;** cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar.

**III. Autoridad funcional;** Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando". La autoridad funcional complementa la autoridad de línea y la de personal.

#### **1.4 Redes Educativas**

La concepción de red tiene su origen en la teoría de sistemas que se define como un todo integral conformado por un conjunto de elementos dinámicos que interactúan entre sí para lograr objetivos comunes. La red es concebida como modelo de gestión descentralizado que integra a las Instituciones Educativas: inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria que por su dispersión geográfica funcionan en forma aislada,

pero interconectados como red, son la mejor alternativa para integrar esfuerzos, recursos y planes conjuntos.

La red educativa, además de integrar instituciones educativas, integra también organizaciones de la comunidad, organismos de los demás sectores del Estado e instituciones de la sociedad civil, de tal manera que la red tiene una organización multisectorial que contribuye a democratizar la educación, promover la participación de los actores sociales y propiciar el desarrollo local.

Como espacio descentralizado la red educativa es una organización con amplia autonomía, donde el sector educación asume el liderazgo para desarrollar una educación de calidad con equidad para atender prioritariamente a los más necesitados.

Desde una perspectiva oficial, según el artículo N° 70 de la Ley General de Educación N°28044 precisa que las Redes Educativas Institucionales son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca.

*Valladolid (2006)* define que la *red educativa rural* es el tejido social de una comunidad educativa en la que se dan interacciones y procesos de cambio positivos sobre la base de la reflexión y acción conjunta en torno a objetivos comunes.

Las redes promueven la generación de procesos innovadores y participativos de los actores de la educación en el desarrollo de la gestión pedagógica, institucional y administrativa en las escuelas rurales del Perú.

Martínez, J. (2008) se editó el manual denominado “Redes Educativas promoviendo la lectura” se desarrolló luego de comprender la dinámica y naturaleza de una Red Social, entendiendo que ésta es ante todo un sistema abierto, interactivo, dinámico y organizado.

El tema de Redes sociales ha sido desarrollado desde diferentes perspectivas y en distintos ámbitos sociales, los cuales se ven beneficiados con dicha intervención cuando se logra que estos grupos sociales fortalezcan sus niveles de relación, optimicen los recursos con los que

intervienen, valoren cada una de sus acciones concretas , visualicen la comunidad como un sistema en el que están inmersos subsistemas, los cuales no pierden su individualidad sino que llegan a potenciar sus acciones cuando lo hacen de una manera más coordinada e integrada, donde el poder del conocimiento no se ve centralizado sino se extiende a toda la Red.

El objetivo del manual fue promover el fortalecimiento de las Redes Educativas a través del uso adecuado de la Biblioteca Escolar, abordando aspectos como: Redes sociales, redes educativas, articulación del Plan Anual de Trabajo (PAT) en Redes, con el uso adecuado de la Biblioteca Escolar.

Coombs (1980); Lacroix (1985); Durston (1988). Afirman que la participación en la gestión educativa de las comunidades indígenas bilingües y rurales en la actualidad necesita de perspectivas que reorienten su participación de manera institucionalizada. Porque “la relación entre la participación comunitaria en la gestión de la escuela rural /e indígena/ y la eficiencia y eficacia en el logro de la equidad educativa no es inmediatamente evidente. Sin embargo, desde hace años se sabe que los programas destinados a mejorar el bienestar de la población rural sólo son efectivos cuando los beneficiarios participan en la toma de decisiones.”

Calvo (1986), Las experiencias de participación comunitaria relacionados a la gestión institucional, desde el pasado, fueron exitosas. Sin embargo, actualmente no se recogen sus propuestas en su integridad, es decir, en lo referente a la gestión pedagógica. “Los habitantes de áreas rurales no son recipientes vacíos, a beneficiarse pasivamente por la obra de planificadores omniscientes. Lejos de ello, tienen conocimientos de su medio y de la compleja evolución del tejido socioeconómico local que superan con creces los conocimientos que tienen los expertos sobre estos aspectos esenciales”.

Maia (1995), La orientación para los mecanismos de participación comunitaria en la gestión educativa puede traer efectos beneficiosos si la gestión educativa trasciende sobre las demandas y expectativas de la misma comunidad. “La escuela participativa puede entenderse también como polo de organización de la comunidad”. En la experiencia Colombiana, la Escuela Nueva realiza el trabajo conjunto de padres, maestros y centros de

estudiantes en el diseño de proyectos conjuntos escuela/comunidad "son cruciales para la asunción por la comunidad de la responsabilidad por su propio desarrollo" (Lockheed 1991) o en la propia orientación de su desarrollo.

En los contextos indígenas bilingües y rural la participación comunitaria se sostiene básicamente en la organización social que ellos crearon, asumieron autónomamente y que está en constante reconstitución basado en sus prácticas y principios culturales. En las instituciones (organizaciones) de los pueblos indígenas y rurales la autoridad comunal pasa a ser el promotor de todos los aspectos del desarrollo de la comunidad lo que significa que la participación en la gestión educativa en estas poblaciones será a través de su organización.

La institución más representativa de los contextos indígena bilingüe y rural son las asambleas comunales y sus representantes, líderes que tiene un cargo en la directiva comunal. Por lo tanto, la participación comunitaria en la gestión educativa debe ser de carácter colectivo e integrado a las formas de representación institucional de la comunidad, de los pueblos indígenas y de la región.

Por la intervención de normas y prácticas sociales vigentes y hegemónicas, la situación actual de las Instituciones (organizaciones) sociales propias de algunas comunidades y pueblos indígenas se encuentran desgastados en su rol, es decir, el efecto de la incompatibilidad de programas y propuestas sociales con las demandas y perspectivas de las comunidades rurales y de los pueblos indígenas bilingües en el tema de participación en la gestión de servicios sociales como la educación llevaron al estancamiento de sus instituciones de participación colectiva. Por ello, es necesarios tender puentes para formar alianzas con la comunidad, y aceptar la diversidad de planteamientos y confiar en los padres y en sus capacidades individuales y comunales para aportar a la creación de una cultura escolar integral que sea pertinente, de calidad y con equidad y, promover el proceso de una institucionalidad más eficiente en su participación.

La participación comunitaria en la gestión educativa en los contextos bilingües e indígenas, se promoverá a través de estrategias de participación

que contenga matices de su propia vivencia y el valor de su esfuerzo individual y colectivo en concordancia con los conocimientos, recursos y demandas de las familias de estos contextos socioculturales.

### **Definición del Clima Organizacional**

García y Medina (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). (p. 190).

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de grupos o roles de una institución.

Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social”. (p. 23).

*Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.*

Finalmente, Etkin (2007, p. 24) afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización”. Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina, un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) nos manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales:

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación. (p. 34).

Basado en ello, Chiang (2010) presenta una serie de definiciones elaborado por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Taigiuri en 1951 (en Chiang, 2010): “Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador. (p. 44).

El mismo Chiang (2010: 44) considera a Litwin de 1968 que, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Igualmente, Pulido (2003) define al clima organizacional como:

Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes, grupos, organización, infraestructura, etc.), por lo tanto, se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad. El clima, son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional. (p. 44).

*Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado.*

### **Enfoques del clima organizacional.**

Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde su perspectiva el clima organizacional: Perspectiva objetiva o realista:

El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral. Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización. Perspectiva interaccionista: El clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. (p. 56).

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en esta.

### **Características del clima organizacional.**

Para Alcocer (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003), posee las siguientes características: El clima se circunscribe al ambiente laboral. Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental. El clima repercute en el comportamiento laboral. El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional. El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. (p. 90).

### **Dimensiones del clima organizacional**

#### **Estructura:**

Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral educativo.

Para Méndez (2006) la dimensión estructura se conceptualiza: “Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones;

además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones” (p. 46).

### **Recompensa:**

Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado. Además, Méndez (2006) explica la dimensión recompensa a la que denomina exactamente resultados y recompensas (p.47): “La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la institución”.

### **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

Méndez (2006) define la dimensión relaciones como: “Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción” (p.47).

### **Identidad**

A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos: individual, grupal y colectivo. Partiendo de lo individual Márquez (2007, p. 34), señala que el sentimiento de identidad “(...) es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras”. Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve.

El individuo se reconoce desde el yo tal como lo describe Ginberg (2003), como el conjunto de procesos psicológicos, mientras el self indica las formas en que el individuo reacciona ante sí mismo. Es decir, el individuo para sentirse parte de algo, debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo. Es importante para la definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos

se sienten parte del entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno.

Desde la perspectiva organizacional educativa conceptualizar la identidad institucional, según Martini (2009) implica concebirla como “el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad educativa, a partir de los cuales se definen a sí mismo, orientan sus acciones u otorgan sentido a sus prácticas cotidianas” (p. 13).

En síntesis, Berrocal (2007, p.34) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como el conocimiento de los objetivos institucionales, el conocimiento de la visión y misión institucional dándoles así, un valor personal.

### **Dimensiones del funcionamiento de las Instituciones Educativas de la red educativa**

En el proceso seguido para el diseño y elaboración del cuestionario se ha llevado a cabo, en primer lugar, una revisión exhaustiva de literatura acerca de comunidades de aprendizaje, organización y funcionamiento de los órganos de coordinación docente, trabajo en red, innovación y mejora de la calidad educativa.

#### **Inicio del trabajo y formación de la red.**

En esta categoría se trata de conocer cómo ha sido la puesta en marcha y desarrollo de la red; los centros que participan y agentes implicados, así como la acogida que ha tenido.

#### **Diseño y desarrollo de las redes.**

Se centra, fundamentalmente, en el estudio de las necesidades de las que parte cada uno de los centros; así como los contenidos y objetivos de los proyectos en red y cómo se posiciona el equipo directivo respecto a la participación en dichas redes.

#### **Recursos.**

En esta categoría se pretende conocer los recursos materiales y humanos que tiene la red.

### **Organización del trabajo en red.**

Está constituida por siete preguntas abiertas a través de las cuales se trata de conocer cómo se realiza la distribución de tareas, reuniones, organización interna... en la red; en quién recae la coordinación de la red en general; la coordinación en cada centro; cómo se desarrolla la comunicación entre los miembros de la red; cómo se diseñan los procesos de participación en la red; cómo se abordan los conflictos y qué formación demandan los centros que participan en la red.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera influye el clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio-Región Cajamarca?

#### **1.5. Justificación del estudio**

El estudio es pertinente por cuanto en la provincia de San Ignacio, existen escasas investigaciones respecto a la influencia de programas de estrategias organizativas en la mejora del clima organizacional en las redes educativas; es trascendente porque permitirá generalizar la propuesta en todo el ámbito de la provincia de San Ignacio, favoreciendo el buen clima organizacional en las instituciones educativas integrantes de la red educativa “Túpac Amaru”- San José de Lourdes, beneficiando a los estudiantes en la mejora del nivel de logro de sus aprendizajes y a los demás agentes educativos en su participación activa, buenas relaciones humanas, monitoreo y acompañamiento pedagógico permanente en la planificación, gestión, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo integral a nivel de red.

#### **1.6. Hipótesis**

**H1.** Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el funcionamiento de las instituciones educativas de la red «Túpac Amaru»-San Ignacio.

**H0.** No Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el funcionamiento de las instituciones educativas de la red «Túpac Amaru»-San Ignacio.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima organizacional con el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del ámbito de la red educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.
- Conocer el grado de funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.
- Analizar la relación entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.
- Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional a nivel de las instituciones educativas conformantes de la Red “Túpac Amaru”- San José de Lourdes.

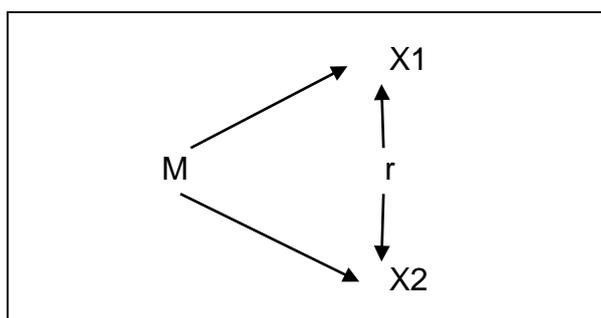
## **II. MÉTODO**

### **2.1. Diseño de investigación**

El tipo de la investigación es descriptivo – correlacional, midiendo las variables mencionadas, estableciendo si existen grado y correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, ya que busca recoger información a partir de la aplicación. (Hernández).

El diseño de la presente investigación es no experimental de corte transversal; en este diseño según se analiza a un solo grupo, se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo determinado y no se manipula la información que se recogió de los docentes de las instituciones educativas de red educativa “Túpac Amaru”- Distrito San

José de Lourdes-Provincia de San Ignacio. Representada por el siguiente diagrama. (Peñarreta, 2005):



M : Muestra

r : Relación

X1 : Variable clima organizacional.

X2 : Variable funcionamiento de las I. E. de red educativa.

## 2.2. Variables

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo cómo la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado. (Pulido 2003, p. 44)

### **Funcionamiento de las instituciones educativas en la Red Educativa**

El funcionamiento de las redes educativas de centros escolares, así como las innovaciones y los cambios para el desarrollo de “buenas prácticas”, se basa en la participación de comunidades profesionales de aprendizaje que trabajan en la mejora de aspectos relacionados con la educación para la equidad, desarrollo de un currículum comprensivo, así como la atención a la comunidad educativa en general. Por consiguiente, la mejora de los centros educativos pasa, necesariamente, por la recomposición simultánea y bien armada de la

práctica totalidad de elementos, relaciones y procesos que conforman su estructura organizativa. Se trata de escuelas que trabajan en equipo, desarrollan una reflexión crítica sobre sus actuaciones y desarrollan innovaciones en sus centros educativos (Stoll y Luis, 2007).

### 2.2.1. Operacionalización de las variables

| Variable   | Categorías   | Dimensiones  | Indicadores  | Instrumentos   |
|--|--|--|--|--|
| Clima Organizacional   | - Deficiente<br>- Regular<br>- Aceptable<br>- Óptimo | - Estructura<br>- Recompensa<br>- Relaciones<br>- Identidad  | 1,2,3,4,5,6,7,8,<br>9,10,11,12,13.<br>14,15,16,17,18<br>,19, 20,21<br>22,23,24,25,26<br>,27,<br>28,29,30,31,32<br>,33,34,35<br>36,37,38,39,40<br>,41, 42 | Cuestionario sobre clima organizacional                                      |
| Funcionamiento de las instituciones educativas en la Red Educativa | Deficiente<br>Moderado<br>Excelente                  | - Organización del trabajo en red educativa.<br>- Repercusiones en los centros y en la comunidad educativa.<br>- Impacto de la participación en la red en los centros educativos.<br>- Resultados. | 1,2,3,4,5,6.<br>7,8,9,10,11.<br>12,13,14,15,16<br>,17.<br>18,19,20,21.   | Cuestionario sobre funcionamiento de las instituciones educativas en la red. |

## 2.3. Población y muestra

2.3.1. Población: 20 Instituciones Educativas del nivel inicial, primaria y secundaria de la Red Educativa “Túpac Amaru” – San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca; haciendo un total de 120 docentes entre los tres niveles educativos.

2.3.2 Muestra: 34 docentes y directivos de los niveles: Inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas de la red “Túpac Amaru”- San José de Lourdes.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

2.4.1 Técnicas: Observación, cuestionarios.

2.4.2 Instrumentos:

2.4.2.1 Cuestionarios para docentes y directivos sobre clima organizacional y funcionamiento de las redes, compuesto por 42 y 21 ítems respectivamente.

2.4.2.2 Ficha de observación de desempeño de la red.

## **2.5. Validez y confiabilidad.**

La información validada a través de juicio de expertos permitió corregir posibles errores en el instrumento, en cuanto a su pertinencia y contenido, basado en la matriz de consistencia para expertos.

## **2.6. Métodos de análisis de datos.**

Para el análisis e interpretación se utilizó el paquete estadístico SPSS. Los datos se presentan en tablas y gráficos que permiten el análisis de las variables.

## **2.7. Ética en la investigación.**

Durante el proceso de investigación se realizaron reuniones con personal directivo y docentes de las instituciones educativas de la red “Túpac Amaru”, distrito San José de Lourdes-San Ignacio-Cajamarca,, para explicar los alcances del proyecto de investigación, se aplicaron las encuestas tanto a los directivos y docentes, considerados en la muestra.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de los resultados

El trabajo de investigación tuvo como finalidad analizar la influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes- Provincia de San Ignacio; y atendiendo a la naturaleza del estudio, se emplearon dos cuestionarios dirigidas a los directivos y docentes, elaborados por los investigadores. A continuación, se dieron solución a los objetivos:

Tabla 1:

Relación entre el clima organizacional con el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

| Clima Organizacional |             | Funcionamiento de las I.E. del ámbito de la Red Educativa |          |           |        |
|----------------------|-------------|---|----------|-----------|--------|
|                      |             | Deficiente  | Moderado | Eficiente | Total  |
| Deficiente           | Recuento    | 9   | 7        | 0         | 16     |
|                      | % del total | 26,5%   | 20,6%    | 0,0%      | 47,1%  |
| Regular              | Recuento    | 3   | 6        | 3         | 12     |
|                      | % del total | 8,8%  | 17,6%    | 8,8%      | 35,3%  |
| Aceptable            | Recuento    | 1   | 1        | 2         | 4      |
|                      | % del total | 2,9%  | 2,9%     | 5,9%      | 11,8%  |
| Óptimo               | Recuento    | 0   | 0        | 2         | 2      |
|                      | % del total | 0,0%  | 0,0%     | 5,9%      | 5,9%   |
| Total                | Recuento    | 13  | 14       | 7         | 34     |
|                      | % del total | 38,2%   | 41,2%    | 20,6%     | 100,0% |

| Medidas simétricas  |       |                |            |          |             |
|---------------------|-------|----------------|------------|----------|-------------|
|                     |       | Error estándar |            |          |             |
|                     |       | Valor          | asintótico | Aprox. S | Aprox. Sig. |
| Ordinal por ordinal | Gamma | ,690           | ,157       | 3,499    | ,000        |
| N de casos válidos  |       | 34             |            |          |             |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y/o figura 1; se observa, que, el valor de la prueba gamma para variables ordinales y no cuadradas es altamente significativa ( $p < 0,01$ ). Esto significa que existe relación entre el clima organizacional con el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

Por lo tanto, el clima laboral influye positivamente en el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

Por otro lado, el 26,5% de los docentes con clima organizacional deficiente, el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, es deficiente.

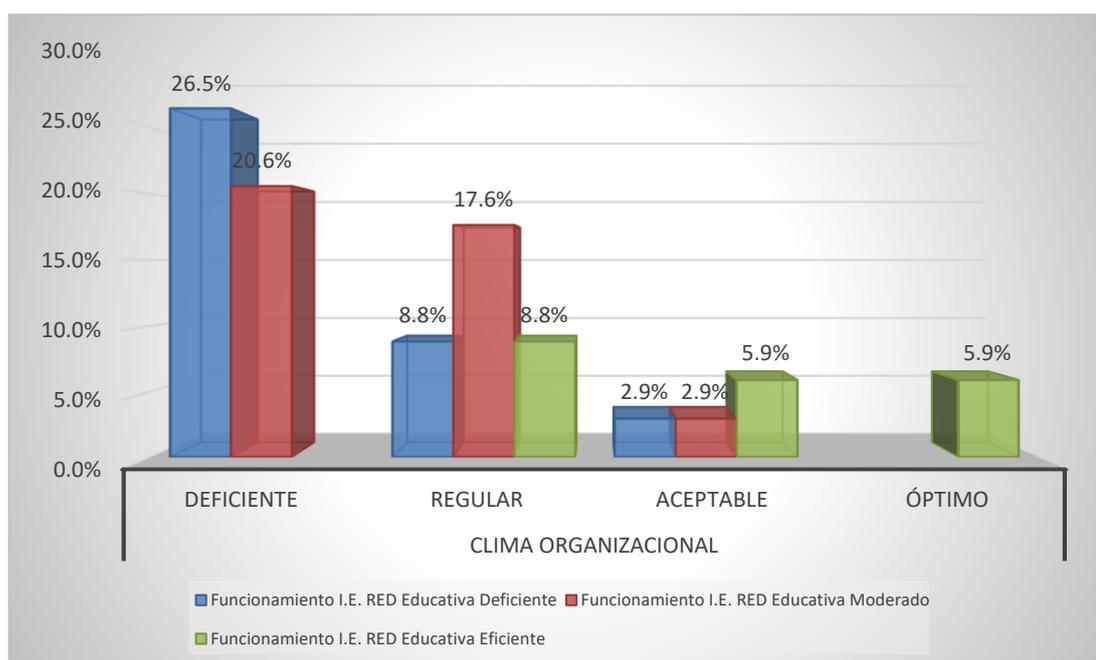


Figura 1: Relación entre el clima organizacional con el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

Tabla 2:

Nivel del clima organizacional en las instituciones educativas del ámbito de la red educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

| Clima Organizacional | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Deficiente           | 16         | 47.1%      |
| Regular              | 12         | 35.3%      |
| Aceptable            | 4          | 11.8%      |
| Óptimo               | 2          | 5.9%       |
| Total                | 34         | 100.0%     |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y/o figura 2; se observa que, el nivel del clima organizacional en las instituciones educativas del ámbito de la red educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, que más predomina, es el deficiente, con el 47.1%, seguido del nivel regular con el 35,3%, luego el nivel aceptable con el 11.8% y por último el nivel óptimo con el 5.9%.

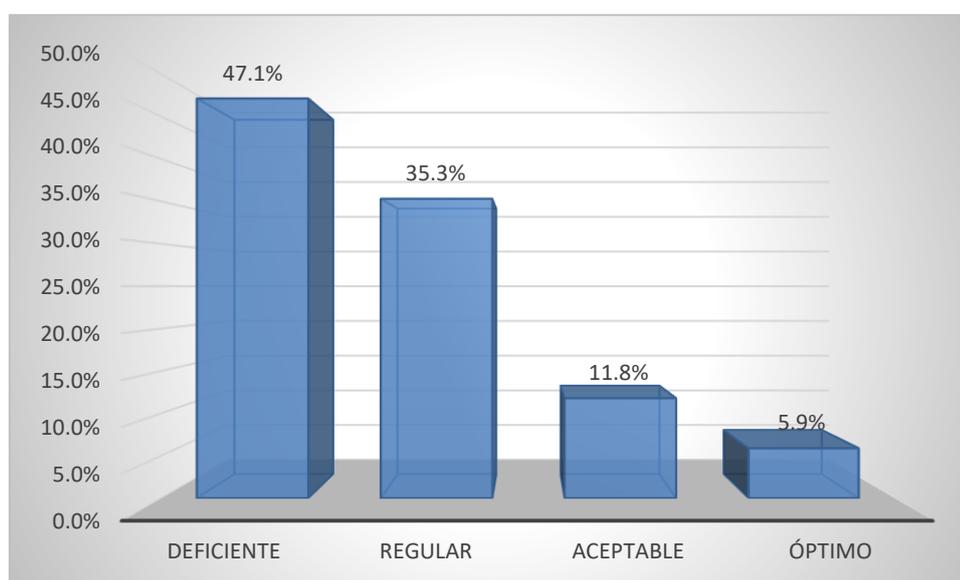


Figura 1: Nivel del clima organizacional en las instituciones educativas del ámbito de la red educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

Tabla 3:

Funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio-2018.

|            | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 14         | 41.2%      |
| Moderado   | 13         | 38.2%      |
| Eficiente  | 7          | 20.6%      |
| Total      | 34         | 100.0%     |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y/o figura 3; se observa que, el nivel de Funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, que más predomina, es el deficiente, con el 41.2%, seguido del nivel moderado con el 38.2%, y por último el nivel eficiente con el 20.6%.

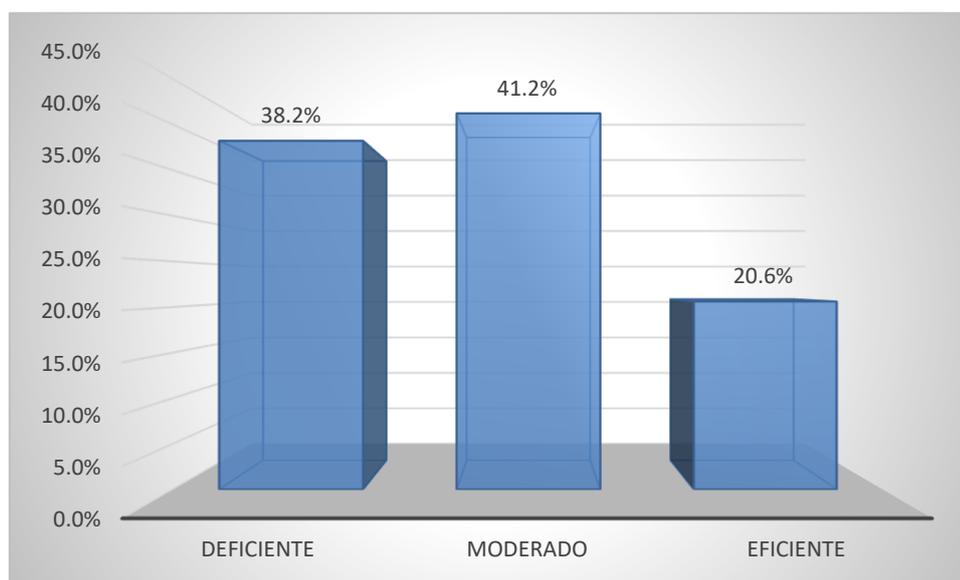


Figura 2: Funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio-2018.

Tabla 4:

Relación entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio-2018

| funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa |                      | clima organizacional |            |            |           |
|---|----------------------|----------------------|------------|------------|-----------|
|   |                      | Estructura           | Recompensa | Relaciones | Identidad |
| Organización  | Correlación Spearman | ,514**               | ,549**     | ,536**     | ,469**    |
|   | Sig. (bilateral)     | ,002                 | ,001       | ,001       | ,005      |
|   | N                    | 34                   | 34         | 34         | 34        |
| Repercusiones   | Correlación Spearman | ,606**               | ,558**     | ,479**     | ,606**    |
|   | Sig. (bilateral)     | ,000                 | ,001       | ,005       | ,000      |
|   | N                    | 33                   | 33         | 33         | 33        |
| Impacto   | Correlación Spearman | ,706**               | ,666**     | ,618**     | ,606**    |
|   | Sig. (bilateral)     | ,000                 | ,000       | ,000       | ,000      |
|   | N                    | 34                   | 34         | 34         | 34        |
| Resultados  | Correlación Spearman | ,622**               | ,658**     | ,662**     | ,549**    |
|   | Sig. (bilateral)     | ,000                 | ,000       | ,000       | ,001      |
|   | N                    | 34                   | 34         | 34         | 34        |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0,01$ ). Esto indica que, existe relación directa entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

Esto indica que, a deficiente estructura del clima organizacional, deficiente es la organización, las repercusiones, el impacto y los resultados del funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa.

#### IV. DISCUSIÓN

La presente investigación, se inició con la problemática existente en instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, donde se observa un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y del clima organizacional.

Asimismo, en la tabla y/o figura 1; se observa, que, el valor de la prueba gamma para variables ordinales y no cuadradas es altamente significativa ( $p < 0,01$ ). Esto significa que existe relación entre el clima organizacional con el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

Por otro lado, el 26,5% de los docentes con clima organizacional deficiente, el funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, es deficiente.

También; En la tabla y/o figura 2; se observa que, el nivel del clima organizacional en las instituciones educativas del ámbito de la red educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, que más predomina es el deficiente, con el 47.1%, seguido del nivel regular con el 35,3%, luego el nivel aceptable con el 11.8% y por último el nivel óptimo con el 5.9%.

Además; En la tabla y/o figura 3; se observa que, el nivel de Funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, que más predomina, es el deficiente, con el 38.2%, seguido del nivel moderado con el 41.2%, y por último el nivel eficiente con el 20.6%.

Y por último; En la tabla 4; se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0,01$ ). Esto indica que, existe relación directa entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

*Esto indica que, a deficiente estructura del clima organizacional, deficiente es la organización, las repercusiones, el impacto y los resultados del*

## *funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa.*

Así pues, Senén Gonzales (1999) mencionó que el planeamiento, la gestión, la evaluación y el análisis de políticas son ejes que deben articularse para la formación de los agentes de la gestión educativa.

Hay Group (2002) manifiesta que el clima influye en el comportamiento de las personas, en su motivación y en su actitud. Por esta razón, según los resultados, cuando la participación de los agentes educativos en proyectos de desarrollo se realizó con optimismo, facilitando la priorización y ejecución de proyectos estratégicos de desarrollo a nivel del ámbito de la red.

También, el autor antes mencionado comenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

## **V. CONCLUSIÓN**

Después de los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El nivel del clima organizacional en las instituciones educativas del ámbito de la red educativa "Túpac Amaru"- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, que más predomina, es el deficiente.
2. El nivel de Funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa "Túpac Amaru"- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, que más predomina, es el deficiente.
3. Existe relación directa entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa "Túpac Amaru"- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio. Se comprobó mediante la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0,01$ ).
4. La propuesta de estrategias de mejora del clima organizacional contribuirá al buen funcionamiento de las instituciones educativas integrantes de la red "Túpac Amaru"- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Realizar talleres de Relaciones interpersonales para mejorar el nivel de Clima Organizacional en las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio

Mejorar el funcionamiento de las redes educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, mediante supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico permanente por parte de los equipos directivos de las instituciones educativas, del coordinador de red y de especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Ignacio.

Evaluación permanente del funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la Red Educativa “Túpac Amaru”- Distrito San José de Lourdes-Provincia de San Ignacio, por parte de los equipos directivos de cada institución educativa, de especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Ignacio y de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Cajamarca.

## **VII. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED EDUCATIVA “TÚPAC AMARU”- DISTRITO SAN JOSÉ DE LOURDES- PROVINCIA DE SAN IGNACIO.**

### **7.1 FUNDAMENTACIÓN**

Los nuevos paradigmas y enfoques educativos mundiales exigen implementar estructuras organizacionales que permita a las instituciones educativas mejorar la gestión pedagógica e institucional, especialmente en las instituciones educativas del ámbito rural, confluyendo en la organización y funcionamiento de redes educativas, como espacios de gestión y capacitación tanto a personal directivo, docente, administrativo, alumnos, padres de familia y autoridades comunales, en busca de mejorar los estilos de liderazgo, los niveles de logro de aprendizajes, la calidad educativa y contribuir al desarrollo integral sostenible.

La siguiente propuesta busca mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas organizadas en el ámbito de la red educativa “Túpac Amaru” del Distrito de San José de Lourdes”- provincia de San Ignacio, en base a estrategias organizativas de clima organizacional.

### **7.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **7.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias y acciones para mejorar el clima organizacional a nivel de las instituciones educativas conformantes de la Red “Túpac Amaru”- distrito de San José de Lourdes-provincia de San Ignacio.

#### **7.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

7.2.2.1 Proponer un nuevo modelo de organización, funcionamiento y gestión de redes educativas.

7.2.2.2 Mejorar el nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la Red

Educativa “Túpac Amaru”- distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio.

### **7.3 PRINCIPIOS ORIENTADORES QUE SUSTENTAN LA ORGANIZACIÓN DE LAS REDES EDUCATIVAS.**

Principios rectores de la red:

**7.3.1 Ser abierta y solidaria.-** La red debe nacer dentro en un ambiente de apertura, transparencia y debe ser fruto de un proceso de construcción solidaria. El propósito es generar un sistema de trabajo asociativo abierto, solidario, participativo y que ofrezca igualdad de oportunidades a todos sus integrantes en calidad de personas y de instituciones.

**7.3.2 Democrática.-** En las relaciones al interior de la red así como en las relaciones de ésta con otras instituciones, primará el trato horizontal. Se reconoce a todos sus miembros igualdad de derechos en el proceso de planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la red. Esto es de vital importancia porque para que exista un auténtico diálogo tiene que haber un expreso reconocimiento del valor de las personas e instituciones comprometidas con la educación.

**7.3.3 Diálogo reflexivo y crítico.-** La red debe promover un clima favorable a la reflexión y la crítica, estimulando el debate acerca de las ideas, las propuestas y las prácticas educativas. El fomento de la reflexión crítica debe dar paso al razonamiento lógico, a la capacidad de análisis y a la proposición de alternativas a los problemas concretos.

Es necesario desarrollar progresivamente la potencialidad dialógica, lo que implica aprender a escuchar, conocer y comprender el mensaje de los interlocutores. A través de éste y otros mecanismos se irá construyendo la estructura básica de una cultura democrática que hace del diálogo reflexivo y crítico una de sus estrategias privilegiadas.

**7.3.4 Identidad.-** La red estará conformada por personas e instituciones que provienen de distintas canteras, pero que tienen una auténtica vocación por promover y apoyar la educación en el Perú. Es decir, en la red debe reconocerse una “unidad” de propósitos y una identidad del sistema de trabajo a pesar de la amplia apertura y el respeto a la diversidad a que tienen derecho sus miembros. Para ello deberán estar dispuestos a participar activamente en los procesos de: coordinación, planificación, ejecución de acciones estratégicas, sistematización, monitoreo, acompañamiento y evaluación.

**7.3.5 Dinamismo y creatividad.-** La Red debe construir solidariamente su racionalidad teórica, estratégica, metodológica y operacional. Asimismo, ha de generar una amplia gama de actividades que respondan a las realidades, necesidades y demandas de la población a la que se pretende servir, creando condiciones favorables para la producción de conocimientos en apoyo al desarrollo educativo. Para ello, deberá motivar una mirada reflexiva y crítica de la práctica pedagógica docente que permita proponer constantemente respuestas innovadoras a las realidades, necesidades y aspiraciones de sus respectivas comunidades.

#### **7.3.6 Vocación concertadora**

La Red tendrá éxito si logra articular y complementar los esfuerzos de los actores sociales involucrados en el quehacer educativo nacional. Ninguna organización por sí sola puede generar impacto a gran escala si no es capaz de motivar y comprometer la participación de otros sectores públicos y privados.

## **7.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **7.4.1 Estrategias para mejorar clima organizacional**

- 7.4.1.1 Capacitación permanente en la elaboración y/o actualización de documentos de gestión con participación de directores, docentes, padres de familia, alumnos y autoridades comunales.
- 7.4.1.2 Talleres de intercambio de experiencias con temas referidos a: clima organizacional, gestión escolar, liderazgo pedagógico, derechos humanos, habilidades interpersonales, escuelas saludables, relaciones humanas, legislación educativa.
- 7.4.1.3 Elaboración y gestión de proyectos de desarrollo común: Infraestructura educativa y productiva, biohuertos, reforestación, ferias de ciencias a nivel de red.
- 7.4.1.4 Realización de olimpiadas escolares y comunales a nivel de red educativa.
- 7.4.1.5 Sistematización y difusión de experiencias exitosas realizadas a nivel de red.
- 7.4.1.6 Comunicación permanente entre los actores educativos, asumiendo sus funciones y estando atentos a colaborar cuando sea necesario, sintiéndose miembros activos.
- 7.4.1.7 Trato horizontal entre los actores educativos, respetándose mutuamente, practicando valores y brindando un trato digno.
- 7.4.1.8 Fomento del trabajo colaborativo, con iniciativas innovadoras.

7.4.1.9 Monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte de los equipos directivos de cada institución educativa y de especialista de la UGEL San Ignacio.

#### **7.4.2 Reingeniería en la organización y funcionamiento de la red educativa.**

7.4.2.1 Elección de lugar estratégico de la sede de la red.

7.4.2.2 Organización de las redes educativas en base a criterios de cuenca geográfica, cercanía entre instituciones educativas, facilidades de interconexión vial.

7.4.2.3 Dedicación exclusiva del coordinador de la red en capacitación, monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación.

7.4.2.4 Firma de convenios de cooperación interinstitucional con municipalidades, universidades, institutos tecnológicos, Ministerio de Agricultura, Cooperativas agrarias, Ministerio de Salud, ONGs, Gobierno Regional de Cajamarca.

7.4.2.5 Participación de los actores educativos en presupuestos participativos de priorización de proyectos educativos y de desarrollo comunal.

7.4.2.6 Gestionar el presupuesto y financiamiento del mobiliario y equipamiento del centro base de la red educativa.

7.4.2.7 Implementar sistemas de estímulos y reconocimientos.

7.4.2.8 Elección democrática del consejo directivo de cada red educativa, que dependiendo del número de instituciones educativas que la integran, puede estar conformado por:

- a. Coordinador de red.
- b. Facilitador por cada nivel educativo.
- c. Secretaría de actas.
- d. Secretaría de economía.

7.4.2.9 Definición de políticas educativas en concordancia con el Proyecto Educativo Local de Frontera - San Ignacio, Proyecto Educativo Regional – Cajamarca (PER), Plan Cuatrienal del Gobierno Regional de Cajamarca y Proyecto Educativo Nacional (PEN).

7.4.2.10 Aprobación y reconocimiento de cada red educativa con resolución Directoral de la UGEL-SI.

7.4.2.11 Los Consejos Educativos Institucionales (CONEI) de red estarán conformados por los siguientes actores:

- El Coordinador de red, quien lo preside.
- Un representante de los Directores.
- Un representante de los docentes.
- Un representante de los estudiantes.
- Un representante de los padres de familia.
- Un representante de la comunidad local.
- Otros invitados por el consejo directivo de red.

### **7.4.3 Supervisión, acompañamiento y monitoreo permanente.**

7.4.3.1 Elaboración, ejecución y evaluación de planes de monitoreo, acompañamiento y evaluación permanente por parte de los equipos directivos de cada institución, de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Ignacio y del coordinador de red.

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - San Ignacio, a través del equipo de especialistas supervisará, acompañará y evaluará la gestión

pedagógica y administrativa de las instituciones educativas conformantes de la red.

7.4.3.2 Implementación de un sistema de pasantías de intercambio de experiencias a nivel local, regional, nacional e internacional.

7.4.3.3 Elaboración de líneas de base de los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes de cada institución educativa y establecimiento de estándares de calidad educativa, acordes con el currículo nacional de educación básica regular.

## VIII. REFERENCIAS

- Alves (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. Vol. 9, núm.1-2, pp. 123-133. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Asociación los Andes de Cajamarca. (2008). *Redes Educativas Promoviendo Lectura. Manual 2*. Cajamarca.Perú.
- Brunet (1983). *Le Climat du Travail dans les Organisations*. Montreal: Les Editions de la Agence D' Arc. (Versión española: *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas, 1987).
- Calvo (1986) "*Community Early Childhood Development Projects: an Alternative Strategy for the Poor*". Tesis Doctoral, Teachers College, Columbia University NY.
- Calle (2008). Tesis "Propuesta para la administración de un plan gerencial educativo para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa N° 16462 "San Juan Bosco". Lambayeque. Perú.
- Caligiore y Díaz (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un caso*. *Revista Venezolana de Gerencia*, octubre-diciembre, año/vol.8, núm. 024. Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Canal (2006). *Redes Educativas compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación. Construyendo una cultura democrática en la relación escuela y comunidad*. Lima: Tarea Asociación de Publicaciones Educativas. Recuperado de: [http://tarea.org.pe/images/Canal\\_REDES\\_20070326.pdf](http://tarea.org.pe/images/Canal_REDES_20070326.pdf)
- Carril y Rosales (2004). *Satisfacción Laboral y Clima Laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSAC.SA.Trujillo*.
- Carrió y Fazio (2004). *Valor Estratégico de Redes interinstitucionales en la formación de los profesionales en ciencias de la Educación*. Argentina.
- Chiavenato (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México S.A.
- Coombs (1980). *Meeting the Needs of the Rural Poor: The integrated Community-Based Approach*. Pergamon, N.Y.
- Dávila (2001). *Teorías Organizacionales y administración*. Primera Edición. Bogotá: McGraw – Hill.

- Durston (s/f). *La participación comunitaria en la gestión de la escuela rural*. Recuperado de: <http://juventudruralemprendedora.procasur.org/wp-content/uploads/2013/08/La-participacio%CC%81n-comunitaria-en-la-gestio%CC%81n-de-la-escuela-rural.pdf>
- Escat (s/f). *Recursos humanos. Definición del clima laboral*. Recuperado de: [http://www.areasrh.com/rrhh/definicion\\_clima.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/definicion_clima.htm)
- Espinoza (2006). *Documento sobre la Teoría de la Contingencia*. Maestría de Comunicación Organizacional.
- Etxeberria (2005). Origen, evolución y resultados de los modelos lingüísticos en las redes educativas de la CAPV. España.
- Fernández (2014). *Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa*. Tesis para optar el título de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Sevilla. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=43759>
- García y Lezama (2003). *Relación entre Inteligencia Emocional y Clima Social Laboral en docentes de colegios nacionales del distrito de Trujillo*. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- González y Torres (2006). *Ponencia sobre la teoría administrativa como elemento para el diseño organizacional de las instituciones educativas*. México.
- Guadalupe (2009) *Clima Laboral y su Aplicación en el Área de Operaciones en el Banco de Comercio en el período 2008-2009*. Proyecto de Tesis presentado para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Lima. Perú. PP. 1-28.
- Hay Group (2002). *Estudios del Clima Organizacional*. Venezuela.
- Jaime, M. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos - tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia*. Tesis para optar el título de Doctor. Universidad de Granada. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=57507>
- Lacroix (1985) *Integrated Rural Development in Latin America*. World Bank Working Paper 716, Washington, D.C.

- Lewin, Lippit, y Whit (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert (1967). *The Human Organization*. New York: Mc Graw-Hill.
- López, Luis Andrés (2001). Dimensiones del Clima Organizacional percibida por los médicos de familia. España.
- Locke (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Dunnette (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Maia (1995) “*Novos padroes de gestao educacional. A experience de Minas de Gerais*”. Ponencia presentada al Seminario Internacional sobre Administración Descentralizada y Autonomía Escolar: El Rol de la Comunidad en la Gestión Educativa. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE)/ UNESCO, Santiago de Chile, Noviembre.
- Mathieu (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 607-618.
- Ministerio de Educación (2019). Resolución de Secretaría General N°004-2019-minedu: *Lineamientos que orientan la organización y funcionamiento de las redes educativas rurales*.
- Molero, Recio y Cuadrado (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) En una muestra española.
- Montes (2006). Dominación y Resistencia en los Espacios de Trabajo. Estudio sobre Relaciones de Trabajo en Empresas de Telecomunicaciones. Buenos Aires. Argentina.
- Montes (2012). Liderazgo y clima organizacional como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior. *Visión Educativa IUNAES*. 6 (12), pp. 43-52. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995882>
- Moos e Insel (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (Versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones, 1989).
- Narvaez (2007). *Relación entre el Clima Organizacional y la involucración en el trabajo de los empleados del BHP BILLINTON TINTAYA S.A.en función al tiempo de servicio, edad y área de trabajo*. Tesis para obtener el título

- profesional de Licenciada en Psicología. Universidad César Vallejo. Trujillo. 166 pp.
- Navarro (s/f). Teoría de Sistemas y Globalización. Moneda, Sistema y sentido. *Revista de filosofía*, A Parte Reí. 10-11pp.
- Olivar (2001). Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Banca. *Revista Psicothema*, 13(4): 629-635.
- Orbegoso (2008). *Meta análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú*. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v10\\_2008/pdf/a1\\_1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/rev_psicologia_cv/v10_2008/pdf/a1_1.pdf)
- Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo de Cajamarca. (2008). *Manual 2. Redes Educativas Promoviendo la Lectura*. Cajamarca: Asociación Los Andes de Cajamarca. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/341013553/Redes-Educativas-Promoviendo-La-Lectura>
- PEAR Ministerio de Educación (2004). Metodología para el dimensionamiento y organización de redes educativas rurales. Lima. Perú.
- Reviriego (2013). Necesidades formativas de los directores escolares. *International Conference Reconceptualizing the Professional Identity of European Teacher*, pp. 433-450. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6004225>
- Reyes (s/f). *Las redes educativas: origen y objetivos*. Recuperado de: [http://www.rosario.gov.ar/ArchivosWeb/ri/redes\\_educ\\_orig\\_obj\\_1.pdf](http://www.rosario.gov.ar/ArchivosWeb/ri/redes_educ_orig_obj_1.pdf)
- Rodríguez, E. (1998). *Liderazgo: desarrollo de actividades directivas*. Segunda edición. México: El manual moderno.
- Rodríguez (2017). *La dirección escolar en contextos complejos formación y profesionalización para la función directiva*. Tesis para optar el título de Doctor. Universidad de Zaragoza. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=132915>
- Rodríguez (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 159 – 177, en *Diagnóstico organizacional*. México D.F. Alfa omega.
- Salgado, Remeseiro e Iglesias (2014). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=31>

- Senen (2005). Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina, 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 10 al 12 de agosto. Aset, Buenos Aires.
- Ruiz (2007). Tesis Propuesta de estrategias administrativas organizacionales para gerenciar un sistema de redes de las instituciones educativas del nivel, primario y secundario en el ámbito distrital de la Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio. Lambayeque. Perú.
- Valladolid (2006). *Establecimiento de Redes Educativas Técnicas Agropecuarias en la Cuenca Catamayo Chira-Piura*.
- Vergara (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Tesis Doctoral. Caracas.
- Villavicencio (2007). *Investigación en la Psicología del Trabajo y en las Organizaciones*. Lima. Imprenta Salesiana.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Cuestionario sobre el funcionamiento de las Instituciones Educativas de la Red Educativa

| Nº   | ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN RED EDUCATIVA   | Si | A     | No |
|--|---|----|-------|----|
|  |   |    | veces |    |
| 1  | Se realizan distribución de tareas, reuniones, organización interna... en la red educativa? |    |       |    |
| 2  | La coordinación recae en la red en general  |    |       |    |
| 3  | Se desarrolla la comunicación entre los miembros de la Red Educativa?                       |    |       |    |
| 4  | Se diseñan los procesos de participación en la red educativa?                               |    |       |    |
| 5  | se abordan los conflictos en la red educativa?  |    |       |    |
| 6  | los centros que participan en la red educativa tienen demanda de formación de sus docentes  |    |       |    |
| <b>REPERCUSIONES EN LOS CENTROS Y EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA</b>        |   |    |       |    |
| 7  | ¿Ha generado la pertenencia a la red educativa mayor participación en cada centro?          |    |       |    |
| 8  | Ha establecido relaciones de colaboración con otras red educativa?                          |    |       |    |
| 9  | ¿Participan las familias en este Proyecto?  |    |       |    |
| 10   | Participa algún representante municipal/de la Administración?                               |    |       |    |
| 11   | ¿Participan los Equipos de Orientación Escolar en los Proyectos de las Redes?               |    |       |    |
| <b>IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA RED EN LOS CENTROS EDUCATIVOS</b> |   |    |       |    |
| 12   | ¿Qué impacto ha tenido en la vida de cada centro?   |    |       |    |
| 13   | ¿Se han mejorado aspectos relacionados con la educación en valores?                         |    |       |    |
| 14   | ¿Se han mejorado aspectos relacionados con el desarrollo del currículum?                    |    |       |    |
| 15   | ¿Se han mejorado aspectos relacionados con la atención a la diversidad?                     |    |       |    |
| 16   | ¿Se han mejorado aspectos relacionados con la formación del profesorado?                    |    |       |    |
| 17   | ¿Comunidad Educativa ha tenido más impacto en la RED?                                       |    |       |    |
| <b>RESULTADOS</b>  |   |    |       |    |
| 18   | ¿Tiene la Red un Plan de Seguimiento y Evaluación?  |    |       |    |
| 19   | ¿Se están cumpliendo los objetivos o compromisos de mejora planteados inicialmente?         |    |       |    |
| 20   | actualmente la Red se encuentra en un momento de mejora?                                    |    |       |    |
| 21   | la Red se encuentra con limitaciones  |    |       |    |

**VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE EL  
FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED  
EDUCATIVA**

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,916             | 21             |

| Correlación total de |           |                  |
|----------------------|-----------|------------------|
| Dimensiones          | elementos | Alfa de Cronbach |
| P1                   | ,511      | ,926             |
| p2                   | ,712      | ,909             |
| p3                   | ,908      | ,903             |
| p4                   | ,577      | ,913             |
| p5                   | ,317      | ,919             |
| p6                   | ,911      | ,903             |
| p7                   | ,847      | ,905             |
| p8                   | ,505      | ,914             |
| p9                   | ,505      | ,914             |
| p10                  | ,584      | ,912             |
| p11                  | ,511      | ,926             |
| p12                  | ,490      | ,920             |
| p13                  | ,950      | ,903             |
| p14                  | ,506      | ,914             |
| p15                  | ,506      | ,914             |
| p16                  | ,712      | ,909             |
| p17                  | ,623      | ,911             |
| p18                  | ,870      | ,907             |
| p19                  | ,870      | ,907             |
| p20                  | ,505      | ,914             |
| p21                  | ,505      | ,914             |

**ANOVA**

|               |                 | Suma de<br>cuadrados | gl  | Media<br>cuadrática | F     | Sig  |
|---------------|-----------------|----------------------|-----|---------------------|-------|------|
| Inter sujetos |                 | 34,048               | 11  | 3,095               |       |      |
| Intra sujetos | Entre elementos | 7,429                | 20  | ,371                | 1,935 | ,008 |
|               | Residuo         | 56,952               | 220 | ,259                |       |      |
|               | Total           | 64,381               | 240 | ,268                |       |      |
| Total         |                 | 98,429               | 251 | ,392                |       |      |

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2:

### Cuestionario para evaluar el clima organizacional desde la percepción del docente

**Estimado Docente:** Este cuestionario tiene como objetivo realizar un perfil del Clima Organizacional que caracteriza a su colegio. Está basado en la percepción que tienen los docentes sobre los diferentes aspectos vinculados a la institución escolar.

Este cuestionario recoge valiosa información de la realidad, por lo tanto, se contesta en forma anónima para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales.

| N° | Ítems  | Si | A<br>veces | No |
|----|--|----|------------|----|
| 1  | Considero que es necesario el establecimiento de reglas                                      |    |            |    |
| 2  | Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas                              |    |            |    |
| 3  | En esta institución existe orden   |    |            |    |
| 4  | Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas                   |    |            |    |
| 5  | La normatividad vigente facilita mi desempeño  |    |            |    |
| 6  | Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas                                    |    |            |    |
| 7  | La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas             |    |            |    |
| 8  | Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.       |    |            |    |
| 9  | La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio                                  |    |            |    |
| 10 | Los ritmos de trabajo me parecen adecuados   |    |            |    |
| 11 | Puedo opinar para mejorar los procedimientos   |    |            |    |
| 12 | Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo       |    |            |    |
| 13 | La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo                    |    |            |    |
| 14 | La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional                                   |    |            |    |
| 15 | La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades    |    |            |    |
| 16 | En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico |    |            |    |
| 17 | En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas      |    |            |    |
| 18 | Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas                              |    |            |    |

- 
- 19 Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas
- 20 Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tarea
- 21 Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias
- 22 En esta institución trabajamos con espíritu de equipo
- 23 En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo
- 24 Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito
- 25 El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución
- 26 En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo
- 27 Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas
- 28 Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas
- 29 Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas
- 30 Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales
- 31 Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera
- 32 Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones
- 33 Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas
- 34 Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás
- 35 Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás
- 36 Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución
- 37 Me siento parte importante de esta Institución
- 38 Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo
- 39 Considero importante mi trabajo en esta Institución
- 40 Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución
- 41 Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución
- 42 Disfruto trabajar en esta institución
-

**VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERCEPCIÓN DEL DOCENTE**

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,939                              | 42             |

|     | Dimensiones | Correlación total de |                  |
|-----|-------------|----------------------|------------------|
|     |             | elementos            | Alfa de Cronbach |
| P1  |             | -,242                | ,941             |
| p2  |             | ,572                 | ,937             |
| p3  |             | ,852                 | ,934             |
| p4  |             | ,593                 | ,937             |
| p5  |             | -,242                | ,941             |
| p6  |             | ,805                 | ,935             |
| p7  | Estructura  | ,853                 | ,934             |
| p8  |             | ,541                 | ,937             |
| p9  |             | ,541                 | ,937             |
| p10 |             | ,332                 | ,939             |
| p11 |             | -,151                | ,943             |
| p12 |             | ,070                 | ,940             |
| p13 |             | ,736                 | ,935             |
| p14 |             | ,542                 | ,937             |
| p15 |             | ,542                 | ,937             |
| p16 |             | ,514                 | ,937             |
| p17 |             | ,523                 | ,937             |
| p18 | Recompensa  | ,610                 | ,937             |
| p19 |             | ,610                 | ,937             |
| p20 |             | ,439                 | ,938             |
| p21 |             | ,439                 | ,938             |
| p22 |             | ,561                 | ,937             |
| p23 |             | ,561                 | ,937             |
| p24 |             | ,758                 | ,935             |
| p25 |             | -,417                | ,941             |
| p26 |             | ,100                 | ,941             |
| p27 |             | ,100                 | ,941             |
| p28 | Relaciones  | ,723                 | ,936             |
| p29 |             | ,723                 | ,936             |
| p30 |             | ,859                 | ,934             |
| p31 |             | ,859                 | ,934             |
| p32 |             | ,627                 | ,937             |
| p33 |             | ,885                 | ,935             |
| p34 |             | ,479                 | ,938             |

|     |           |       |      |
|-----|-----------|-------|------|
| p35 |           | ,479  | ,938 |
| p36 |           | ,627  | ,937 |
| p37 |           | ,818  | ,935 |
| p38 |           | ,674  | ,936 |
| p39 | Identidad | ,334  | ,939 |
| p40 |           | ,885  | ,935 |
| p41 |           | ,438  | ,938 |
| p42 |           | -,665 | ,944 |

#### ANOVA

|               |                 | Suma de   |     | Media      |       |      |
|---------------|-----------------|-----------|-----|------------|-------|------|
|               |                 | cuadrados | gl  | cuadrática | F     | Sig  |
| Inter sujetos |                 | 59,911    | 11  | 5,446      |       |      |
| Intra sujetos | Entre elementos | 23,756    | 41  | ,579       | 1,740 | ,004 |
|               | Residuo         | 150,173   | 451 | ,333       |       |      |
|               | Total           | 173,929   | 492 | ,354       |       |      |
| Total         |                 | 233,839   | 503 | ,465       |       |      |

Fuente: Elaboración propia

Los instrumentos son válidos ( $r > 0,30$ ) y confiables ( $\alpha > 0.70$ )

## ANEXO 4

Reunión con personal directivo y docentes de las instituciones educativas de la red “Túpac Amaru”, distrito san José de Lourdes-San Ignacio-Cajamarca, para explicar el proyecto de investigación.



Aplicación de encuestas al personal directivo y docente de las instituciones educativas de la red “Túpac Amaru”, distrito san José de Lourdes-San Ignacio-Cajamarca.



**Coordinador y docentes integrantes de la red “Túpac Amaru”, distrito san José de Lourdes-San Ignacio-Cajamarca.**



|  |  |   |
|--|--|---|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE<br/>         TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL<br/>         UCV</b> | Código : F08-PP-PR-02.02<br>Versión : 07<br>Fecha : 31-03-2017<br>Página : 1 de 3 |
|--|--|---|

Yo, Raúl Sosa Roqué identificado con DNI N° 27824042 y Wigberto Vásquez Vásquez identificado con DNI 27823813, egresados de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (x), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **"Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa "Túpac Amaru", San Ignacio - Cajamarca.**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 27823813



FIRMA

DNI:27824042

|         |                            |        |   |        |           |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, MANUEL RAMOS DE LA CRUZ, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante, RAÚL SOSA ROQUE, titulada: "Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa "Túpac Amaru", San Ignacio - Cajamarca", constato que la misma tiene un índice de similitud de 21 % verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 22 de enero de 2019

  
.....  
DR. MANUEL RAMOS DE LA CRUZ  
DNI: 17570208

CAMPUS CHICLAYO  
Carretera Pimentel km. 3.5.

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, MANUEL RAMOS DE LA CRUZ, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante, WIGBERTO VÁSQUEZ VÁSQUEZ, titulada: "Influencia del clima organizacional en el funcionamiento de las instituciones educativas de la red educativa "Túpac Amaru", San Ignacio - Cajamarca", constato que la misma tiene un índice de similitud de 21 % verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 22 de enero de 2019



DR. MANUEL RAMOS DE LA CRUZ  
DNI: 17570208



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Vásquez Vásquez Wigberto

INFORME TITULADO:

**Influencia del clima organizacional en el funcionamiento  
de las instituciones educativas de la red educativa “Túpac  
Amaru”, San Ignacio - Cajamarca.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

---

SUSTENTADO EN FECHA: 23/01/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Sosa Roque Raúl

INFORME TÍTULADO:

**Influencia del clima organizacional en el funcionamiento  
de las instituciones educativas de la red educativa “Túpac  
Amaru”, San Ignacio - Cajamarca.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

---

SUSTENTADO EN FECHA: 23/01/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN