



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Gestión Institucional y su incidencia en el clima organizacional de una institución pública peruana, año 2019.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Ma. Gladys Virginia Cerna Quispe (ORCID: 0000-0002-8544-6292)

ASESOR:

Dr. Martín Manuel Grados Vásquez (ORCID: 0000-0002-8620-7859)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión de Políticas Públicas

Trujillo - Perú
2020

DEDICATORIA

A ti mi Dios, por otorgarme el don de la vida, por cuidar mis pasos y estar a mi lado siempre, por darme la fortaleza que necesité en todo momento, por iluminar mi mente y regocijar mi corazón, por haber puesto en mi camino a las personas correctas que han sido mi soporte y compañía, por haber permitido que llegue hasta este momento, por haberme dado salud para lograr mis objetivos y por haber cuidado de mi familia siempre...

A ti mi Dios, infinitas Gracias.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo, mis dos bellos hijos Bruno y Sebastián; y, a mis padres

Por su apoyo incondicional en todo momento,

por sus consejos,

su cariño,

por la motivación constante que me alientan a seguir adelante...

pero, sobre todo, por haber hecho de este sueño, una realidad.

Página del Jurado

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Gladys Virginia Cerna Quispe, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; identificada con DNI N° 18081884, declaro que la tesis titulada “Gestión Institucional y su incidencia en el clima organizacional de una institución pública peruana, año 2019” presentada, en 105 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

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

Trujillo, 17 de mayo de 2019



Gladys Virginia Cerna Quispe

DNI: 18081884

ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de anexos.....	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	14
2.1. Tipo y diseño de investigación	14
2.2. Operacionalización de variables	15
2.3. Población, muestra, muestreo	24
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	24
2.5. Procedimiento	25
2.6. Método de análisis de datos	26
2.7. Aspectos éticos.....	27
III. RESULTADOS	28
IV.DISCUSIÓN	59
V. CONCLUSIONES	64
VI. RECOMENDACIONES	67
VII. PROPUESTA.....	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Sistematización de Variables.....	15
Tabla 2: Técnicas e instrumentos	23
Tabla 3: Etapas en la elaboración del presente trabajo de investigación:	25
Tabla 4: Las Unidades de Gestión Educativa Local son órganos desconcentrados– 2019.....	27
Tabla 5: La Unidad de Gestión Educativa Local tiene autonomía en el ámbito de su competencia– 2019.....	28
Tabla 6: La Ley Marco incide en la obtención de niveles de eficiencia – 2019.	29
Tabla 7: Uno de los objetivos de la ley marco es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral – 2019.....	30
Tabla 8: La aplicación de un liderazgo autocrático impide la aportación de ideas – 2019.....	31
Tabla 9: La percepción de las personas que trabajan en una organización influye en el desempeño laboral y la comunicación juega un papel importante – 2019.....	32
Tabla 10: El entorno laboral estable permite tener altos niveles de productividad – 2019.....	33
Tabla 11: Una institución exitosa requiere gestionar bien su clima organizacional y la satisfacción de los empleados – 2019.....	34
Tabla 12: Para el desarrollo de la gestión institucional se requiere de la elaboración de documentos de gestión– 2019.....	35
Tabla 13: Conoce las funciones asignadas al cargo que tiene en la institución pública – 2019.	36
Tabla 14: Conoce mecanismos adoptados por la institución que le permitan comunicarse fluidamente – 2019.....	37
Tabla 15: La evaluación de desempeño laboral al personal es permanente – 2019.....	38
Tabla 16: Conoce la estructura jerárquica de la institución – 2019.	39
Tabla 17: Conoce la existencia de una teoría que habla de la autonomía en la toma de decisiones – 2019.....	40
Tabla 18: Conoce cual la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo – 2019.	41
Tabla 19: Conoce Ud. el grado de rendimiento laboral del personal – 2019.....	42
Tabla 20: Conoce la teoría de la administración con enfoque humanista – 2019.....	43

Tabla 21: Conoce la existencia de la teoría de las relaciones humanas – 2019.	44
Tabla 22: Conoce la existencia de la teoría que se basa en la razón y que es fundamental en la adquisición del conocimiento – 2019.	45
Tabla 23: Conoce la existencia de la teoría que se basa en la razón y constituye la base de la felicidad – 2019.	46
Tabla 24: Análisis cualitativo de entrevista estructura de gestión institucional: marco normativo entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019.	47
Tabla 25: Análisis cualitativa de entrevista estructura de gestión institucional: marco referencial entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019.	49
Tabla 26: Análisis cualitativo de entrevista estructura de gestión institucional: marco conceptual entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019.	51
Tabla 27: Análisis cualitativo de entrevista estructura de gestión institucional: marco teórico entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019.	54
Tabla 28: Análisis cualitativa de entrevista estructura de gestión institucional: marco filosófico entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019.	56

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta dirigida a los trabajadores de una Institución Pública Peruana, <i>Año 2019</i>	72
ANEXO 2: Diagnostico o Trabajo de Campo	74
ANEXO 3: Entrevista dirigida al especialista de una institución pública, año 2019	75
ANEXO 4: Ficha de Validación de Instrumentos.....	77
ANEXO 5: Propuesta Modelo de Gestión basado en la Neurogestión.....	79
ANEXO 6: Matriz de transcripción de datos de la entrevista a especialista de una institución pública, año 2019.....	87

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo principal determinar, en qué medida y de qué manera la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública peruana, año 2019; siendo una investigación con enfoque mixto; presentando un diseño de investigación mixto descriptivo-explicativo y fenomenológico; así mismo, con una muestra de estudio igual que el de la población ($n = 47$) de tipo no probabilístico intencional igual a la población muestral.

Entre los resultados cuantitativos se analizaron el nivel de conocimiento en normativas con un resultado de 17% se demostró que no tienen nada de conocimiento en normativas, el 13% demostró que tiene poco conocimiento y el 70% que tiene mucho conocimiento sobre el marco normativo; en el constructo referencial se demostró que el 33% no tiene nada de conocimiento sobre si un liderazgo autocrático impide la aportación de ideas, un 11% conoce poco y un 43% conoce mucho sobre dicho constructo. Respecto al constructo conceptual, el 33% no tiene conocimiento si se requiere de la elaboración de documentos de gestión para el desarrollo de la gestión institucional, el 19% conoce poco y el 48% conoce mucho. En el constructo denominado marco teórico, el 57% no conoce la teoría de la administración con enfoque humanista, el 24% conoce poco y el 19% conoce mucho. En el constructo filosófico, se observó que 48% no conoce nada sobre la existencia de la teoría que se basa en la razón y que es fundamental en la adquisición del conocimiento, el 33% conoce poco y el 19% conoce mucho. Así mismo en la presente investigación se demostró que los trabajadores tienen poco conocimiento sobre los constructos normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico, donde se llegó a la conclusión que la gestión institucional incide en el clima organización de la Institución Pública donde se realizó la investigación. Por lo que se concluye la necesidad de proponer un Modelo de Gestión basado en la Neurogestión.

Palabras Clave: Clima organizacional, gestión institucional, Modelo de Gestión.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine, to what extent and in what way institutional management affects the organizational climate of a public institution, year 2019; being a research with a mixed approach; presenting a mixed descriptive-explanatory and phenomenological research design; likewise, with a study sample equal to that of the population (n = 47) of an intentional non-probabilistic type equal to the sample population.

Among the quantitative results, the level of knowledge in regulations was analyzed with a result of 17%, it was shown that they have no knowledge of regulations, 13% demonstrated that they have little knowledge and 70% that they have a lot of knowledge about the regulatory framework; In the referential construct it was shown that 33% have no knowledge at all about whether an autocratic leadership prevents the contribution of ideas, 11% know little and 43% know a lot about said construct. Regarding the conceptual construct, 33% have no knowledge if the preparation of management documents is required for the development of institutional management, 19% know little and 48% know a lot. In the construct called theoretical framework, 57% do not know the theory of administration with a humanistic approach, 24% know little and 19% know a lot. In the philosophical construct, it was observed that 48% do not know anything about the existence of the theory that is based on reason and that is fundamental in the acquisition of knowledge, 33% know little and 19% know a lot. Likewise, in the present research it was shown that the workers have little knowledge about the normative, referential, theoretical, conceptual and philosophical constructs, where it was concluded that institutional management affects the organizational climate of the Public Institution where the investigation. Therefore, the need to propose a Management Model based on Neuro-management is concluded.

Keywords: Organizational climate , institutional management, Management model.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: Gestión Institucional y su incidencia en el clima organizacional de una institución pública peruana, año 2019 surge como una necesidad de contar con personal altamente motivado y comprometido, en las organizaciones, para lograr los objetivos institucionales y por ende mejorar la productividad de bienes o servicios que brindan. Si las organizaciones contaran con personal altamente motivado, capacitado, comprometido, que trabajen en equipo, se comuniquen de manera fluida, y sobre todo establecieran relaciones interpersonales saludables, tendríamos un clima de trabajo excelente que se manifestaría en el desempeño laboral de los trabajadores y en el logro de resultados de las empresas.

Ubicándonos en el contexto mundial, en los últimos tiempos, hemos sido testigos de cambios acelerados que se han suscitado en todos los ámbitos de la actividad humana, es así que, en pleno siglo XXI todos los países enfrentan un nuevo escenario, el de la globalización. Siendo ésta, el resultado de la Guerra fría y que supone un reordenamiento de actores, normas, relaciones, etc. Como lo diría Samper, 2002, el proceso de globalización no está finalizado, pero se debe regular a través de la normatividad..

También, es evidente que desde la década de los 90 la producción del conocimiento, tuvo un crecimiento acelerado, pues se evidencia en los cambios continuos que se producen impulsados por el avance científico y tecnológico y que afectan de una u otra manera a la sociedad en general.

En este contexto, nos atrevemos a afirmar que las organizaciones, hoy en día, presentan grandes desafíos, siendo algunos de ellos, el de lograr altos niveles de competitividad en sus trabajadores, directivos y funcionarios, desarrollar la creatividad, la innovación y la felicidad de los clientes, tomar en cuenta la diversidad, la comunicación, la adaptabilidad, entre otros, que no está expresado en archivos financieros, ni mucho menos en documentos normativos, pero que contribuyen a darle efectividad a la empresa y que puede constituirse en factores que determinen el éxito o fracaso de la misma.

Revisando a Kaplan y Norton (2004) encontramos que resaltan la importancia del capital intelectual de los trabajadores de las empresas, pues plantean que capacitar al personal generaría resultados eficientes y sobre todo produciría compromiso con la organización.

Además, si añadimos variables relacionadas con las relaciones interpersonales, la actitud, el comportamiento, la satisfacción y difusión del conocimiento, se mejoraría el potencial del capital intelectual en la empresa y; por ende, la productividad.

Esto quiere decir, que la transformación en las organizaciones se deriva del recurso humano y de su capacidad para adaptarse al cambio. Pero también tiene que ver la manera cómo el líder de la institución maneja el recurso humano, pues, su gestión se percibe en lo que transmite a su personal, la relación que tenga con los mismos y de qué manera los involucra en el trabajo.

Al respecto, Chávez (2012) afirma que se debe tener en cuenta el talento del personal de la empresa y las competencias que posee; pues permitirá potenciar sus habilidades en beneficio de ésta.

En este cambio de paradigma, se presenta un nuevo escenario para las organizaciones que tiene que ver con el desaprender para aprender nuevas formas de hacerle frente al nuevo modelo de pensamiento y revalorar las potencialidades de la persona. Pues, actualmente se dirigen las empresas u organizaciones siguiendo el modelo de la era industrial que dificulta e impide la completa liberación de las habilidades que poseen las personas. Pero lo peor de todo es que esta mentalidad de control adoptada, afecta a nuestras relaciones interpersonales e incluso a la forma de motivar y controlar, considerando a las personas como un gasto que hay que evitar y a las máquinas como una inversión o un activo. La persona tiene el mismo trato que una cosa, limitando todo su potencial; y, las decisiones al final lo toman solo los que tienen autoridad.

Es así, que las organizaciones, en la actualidad, enfrentan serios problemas, mencionando a algunos, encontramos los económicos, de infraestructura, cultura empresarial, falta de compromiso de los trabajadores, falta de planes estratégicos, falta de comunicación y coordinación entre el personal de las diferentes áreas lo que ocasiona el incumplimiento de los objetivos institucionales. Es decir, enfrenan problemas relacionados con el clima institucional. En el Perú tal problemática, se presenta en las organizaciones. Según el informe de aptitus (2012), el 86% de los trabajadores renuncian a su trabajo por un mal clima laboral, expresado en el autoritarismo de los jefes, el abuso del poder, la falta de comunicación, entre otros. Es decir, en las organizaciones no se evidencia la visión estratégica y de gestión, haciendo que los trabajadores se muestren reacios y con desgano,

desmotivados por el mal trato y las bajas remuneraciones. En tal sentido, hablar de clima organizacional es muy cotidiano en nuestro quehacer laboral cuando nos referimos a la falta de motivación del personal, la falta de comunicación, el escaso trabajo en equipo, entre otros, los cuales son las posibles causas de un clima laboral inadecuado.

Analizando nuestra realidad, encontramos que tal problemática también se presenta en las organizaciones que prestan servicios educativos y muy específicamente en una institución pública peruana, año 2019, donde existe un grupo de trabajadores nombrados y contratados que pertenecen al régimen laboral de la actividad pública bajo el amparo del decreto legislativo 276 y 1057; otro grupo, lo constituyen los docentes designados, pertenecientes a la ley 29944 de la reforma educativa, todos ellos, no se sienten motivados en el trabajo, pues en dicha institución se presenta un clima organizacional no adecuado, el cual se manifiesta por la forma de gestión que se ejerce caracterizado por el escaso respeto a las funciones de los trabajadores, la comunicación es a la defensiva la cual provoca desconfianza y falta de cooperación, el liderazgo es autoritario limitando el desarrollo personal y la autonomía, pues una vez impuesto, crece la inseguridad, el miedo al ridículo y al rechazo, hay ausencia de unidad y pertenencia al equipo centrándose las decisiones en una sola persona, el director, y que son tomadas de manera no adecuada en función de la simpatía o antipatía hacia el trabajador, provocando resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral, entre otros. Los trabajadores tienen que laborar en un ambiente de miedo, castigo, amenaza, desconfianza y de inseguridad psicológica. Es muy probable que no se tenga en cuenta que la competitividad y la calidad del servicio se logra con la participación de varios factores entre ellos, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, la toma de decisiones acertadas, las tendencias motivacionales, entre otros. Su ausencia, genera un comportamiento no adecuado de los trabajadores que tiene consecuencias sobre la organización, pues según manifiesta James (1996), una organización se caracteriza por el conjunto de relaciones interpersonales que se dan en ella y que son guiadas por los gerentes persiguiendo metas comunes. Es por ello, que su medición en una institución va a permitir conocer el estado de la misma en lo que se refiere a sus aspectos organizacionales.

De allí que, considerando la necesidad de mantener un clima organizacional armónico para los miembros de una institución pública donde la investigadora estuvo trabajando en

calidad de designada por un periodo de cuatro años, surge la idea de la presente investigación, destinada a estudiar en qué medida y de qué manera la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública peruana, año 2019.

Precisando lo que manifiesta Hernández (2013), es necesario que las organizaciones se mantengan en el tiempo en función de ser más productivas y competitivas en su desempeño. En este sentido, quien dirija una organización deberá de aplicar estrategias innovadoras en su gestión, para garantizar el clima laboral e ir en la búsqueda constante del conocimiento y la formación continua de sus trabajadores. Al respecto, Chiavenato (2009) enfatiza que las estrategias gerenciales que se apliquen en una empresa u organización, deben hacerse considerándola como un todo integrado, pues es holística y funciona de manera sistemática donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa y el logro de metas establecidas.

Es así, que se ha considerado realizar la búsqueda bibliográfica que da sustento al trabajo, por ello se ha seleccionado el trabajo de Quintero, Africano y Faría (2008), que estudió *“El clima organizacional y desempeño laboral del personal, empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago perteneciente a la Universidad Zulia – Venezuela”*, quien hace un análisis de elementos externos que inciden negativamente en los procesos organizacionales y señala que las empresas deben desarrollar innovadoras técnicas de producción, mercadeo, servicio y atención al cliente para hacerle frente a las adversidades. En su trabajo, propone tener en cuenta el talento humano para enfrentar los retos organizacionales llegando a la conclusión que el tener un entorno laboral estable dentro de una organización hace que los niveles de productividad de los trabajadores aumenten, incluso afirma que, si se trabaja en ambientes muy motivados y participativos, se podría lograr un alto grado de eficiencia. Es por ello, que el trabajador debe ser considerado como un activo importante e indispensable dentro de la organización y los directivos, tendrían que tenerlo presente para alcanzar índices de eficacia y productividad elevada.

Según lo manifestado por Uría (2011), en su investigación *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato 2011”*, encuentra que la existencia de un clima organizacional inadecuado para sus trabajadores afecta el desempeño laboral, pues perciben que el liderazgo ejercido es autocrático lo que dificulta el aporte de nuevas ideas que limitan a los trabajadores, y esto

hace que se sientan desmotivados por la falta de incentivos a su labor y por lo tanto no aportan con ideas novedosas a la gestión.

Cabrera (2018), por su parte, investigó el “*Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana*” sus resultados muestran que el clima organizacional de los colaboradores que trabajan en la institución pública estudiada es muy favorable, la satisfacción laboral es positiva evidenciándose la existencia de relaciones interpersonales positivas, el involucramiento, comunicación, responsabilidad y trabajo en equipo. Lo que demuestra que una empresa exitosa requiere gestionar bien tanto su clima organizacional como la satisfacción de sus empleados.

Bobadilla (2017) en su investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo”, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Este investigador, en su estudio, demostró que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, concluyendo que las percepciones de las personas en el trabajo diario influyen en la dinámica laboral y la comunicación es un elemento indispensable para mejorar la gestión.

Así mismo, para dar sustento normativo a la presente investigación, se revisó el conjunto de normas que existen en nuestro contexto. Así tenemos, en la Ley General de Educación 28044 en su capítulo III, artículo 73, se define qué son y cuál es la finalidad de las instituciones públicas, entre ellas la institución pública donde se realizó el presente estudio, de la siguiente manera: “La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado”.

En la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658 en el artículo 4 del capítulo II encontramos que la finalidad del proceso de modernización de la gestión del estado es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Así el objetivo es alcanzar un Estado: al servicio de la ciudadanía, con

canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y fiscalmente equilibrado. Además, en la misma Ley nos señalan que toda dependencia, entidad u organismo de la administración pública debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición.

Según la ley N° 27815 de conformidad con la única disposición complementaria de la ley N° 28496 , publicada el 16 de abril del 2005, toda referencia al “servidor público” en la ley del código de ética de la función pública, se entenderá efectuada a la nueva denominación de “empleado público”, según la ley marco del empleo público, ley N° 28175, en su capítulo II, objetivo 4 nos indica: que uno de los objetivos de la ley marco del empleo público es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

En el Decreto Supremo 015-2002- ED, se establece la naturaleza, funciones, estructura básica y relaciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativa Local, indicando que las Unidades de Gestión Educativa son órganos desconcentrados de las Direcciones Regionales de Educación y proporcionan el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a los centros y programas educativos de su ámbito, para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad. El ámbito de la Unidad de Gestión Educativa se determina territorialmente según criterios de gobernabilidad en concordancia con los lineamientos de política educativa del sector. En algunos casos las Unidades de Gestión Educativa podrán administrar por encargo centros y programas educativos de otras unidades de gestión educativa. Así mismo, se señala expresamente en el artículo 21 del capítulo 1 perteneciente al título IV de la organización de las unidades de gestión educativa: el titular de la Unidad de Gestión Educativa es el funcionario con mayor nivel jerárquico en su ámbito, con autoridad y facultad para adoptar decisiones resolutorias y administrativas de acuerdo a Ley, siendo una de sus funciones: conducir e incrementar la productividad y eficiencia de los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa de los centros y programas educativos a su cargo.

Revisando la teoría sobre los constructos que sustentan el presente trabajo de investigación, encontramos a Chiavenato (2006), quien refiere que el clima organizacional es el entorno, contexto o atmósfera psicológica donde se interrelacionan las personas estableciendo lazos de compañerismo y amistad. Indica que su principal característica es la influencia que ejerce sobre las conductas de las personas, la responsabilidad la motivación y el compromiso. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional compromete diferentes factores, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o son sancionadas (factores sociales). Esta concepción, es reforzada por Gaspar (2011), cuando manifiesta que el clima organizacional implica tener en cuenta el liderazgo, las creencias y la comunicación. Así mismo señala la presencia de factores importantes presentes en el clima organizacional como son autonomía, participación, liderazgo y comunicación; que si son tomados en cuenta permitirá que, el clima, se perciba de manera adecuada. También señala que la comunicación es muy importante, pues permitirá que los trabajadores tengan buena relación y eleven el grado de satisfacción en el trabajo. Por otro lado, también señala que los factores que interfieren con el clima organizacional son los rumores, o mala comunicación que surge cuando la información no es clara y genera alteración u omisión que no corresponden al mensaje primario.

Las dimensiones sobre el clima organizacional, que hemos considerado para el presente trabajo están referidas a la estructura u organización jerárquica, el comportamiento organizacional o autonomía en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o sentimiento que expresan los trabajadores frente al ambiente laboral y el rendimiento o eficiencia, compromiso y trabajo en equipo.

En relación a la gestión institucional, en Frigerio, Poggi, Tiramonti, Aguerro (1992), citado por Linares (2018) indica que es la cúspide donde se ubican las directrices de las instituciones y de acuerdo a ella, se evidenciará la calidad que brinda la institución. Para Delors (1996), refiriéndose a la Gestión institucional, manifiesta que depende de las características estructurales y organizativas para la toma de decisiones sobre la base de la autonomía y la competitividad. En este sentido, se tendrían que reconocer las capacidades individuales y de grupo para impulsar el cambio que se requiere en las instituciones. Así

mismo, al revisar la bibliografía encontramos a Poggi (1992), quien, al referirse a la gestión institucional, plantea que los trabajadores deben evidenciar un fuerte compromiso con los valores y principios de eficacia y eficiencia en las actividades ejecutadas. De otro lado, Alvarado (1999), indica que la gestión es la puesta en práctica de procedimientos en el manejo de los recursos para el desarrollo de las actividades institucionales. Sovero (2013) citado por Troncos (2018), refiere a la gestión institucional como la conducción de las acciones administrativas que sirven de apoyo a la institución. Así mismo, propone a la planificación, organización, comunicación, control y participación como las principales actividades a implementar en las organizaciones. De este marco conceptual, deducimos que la gestión institucional es importante pues aporta fortalezas a la gestión en general. Así, para Farro (2001), la gestión institucional es la capacidad con que cuenta la organización para poner en marcha un plan estratégico que se debe visualizar en instrumentos de gestión, en el cual los presupuestos institucionales que se incluyan, arrojen resultados para la institución. Para unos investigadores, consideran que el punto principal en el desarrollo de la gestión institucional es la organización, la capacitación del personal y el uso de los recursos financieros de una manera óptima.

En la revisión de la teoría, encontramos a Fayol (2006) quien sugiere componentes de la gestión: planificación, organización, dirección y control. Esta idea se ve reforzada cuando al consultar a Chiavenato (2006), propone dimensiones de la gestión que se enmarcan al desarrollo de las personas que forma parte de la institución y que se basan en el proceso administrativo, siendo estas: la planeación, organización, dirección y control. Dimensiones que tendremos en cuenta en la presente investigación. Por otro lado, Sovero (2007) nos manifiesta que la gestión institucional está referido al conjunto de procedimientos y tareas para guiar las funciones administrativas que apoyan a la gestión. Este autor también hace referencia a las tareas que son: planificación, organización, comunicación, control y participación. Además, expresa que se debe considerar como estrategias: el liderazgo; la reingeniería y la dirección con creatividad para el desarrollo de la gestión.

De lo expresado líneas arriba, podemos conjeturar que la gestión institucional articulada al clima organizacional debe ir de la mano, pues permitirá que los trabajadores se sientan comprometidos y satisfechos en el trabajo, ya que está directamente relacionado con los resultados de la organización. Por otro lado, si no se gestiona adecuadamente el clima

laboral, es probable que se pierda el talento y por ende el rendimiento en la institución. Osorio (2017).

Para dar consistencia científica, teórica y humanista al presente trabajo de investigación, se ha considerado revisar la bibliografía existente, encontrando a Elton Mayo citado por Betzhold (2006), cuya teoría es conocida como la teoría de las relaciones humanas o teoría de las necesidades humanas. Al respecto, el autor indica que las relaciones humanas resultan de la satisfacción de las necesidades, tanto de los trabajadores como de los usuarios y, por ende, esto, permite obtener resultados eficaces para la empresa. Así mismo señala que los trabajadores, cuando no satisfacen sus necesidades en el trabajo, estas se satisfacen de otra manera, por lo tanto, no habría un equilibrio entre sus necesidades y los intereses institucionales.

Las cualidades inherentes al ser humano son muy importantes tenerlas en cuenta, porque juegan un papel primordial para la motivación de los trabajadores y el cumplimiento de su labor dentro de una organización en función al grupo de trabajo. Es más, en su teoría propone que mientras los trabajadores desarrollen en gran medida las relaciones interpersonales, se desempeñarán mejor. Finalmente, expresa que las personas tendemos a formar grupos según las afinidades o características personales y convenimos normas que, en lugar de contribuir a la organización de la institución, ocasionan el incumplimiento de los objetivos de la empresa y por ende constituyen un obstáculo para su desarrollo. De lo anteriormente expresado decimos que los trabajadores de una empresa son personas con necesidades que no sólo están en la búsqueda de dinero, sino también de condiciones y ambientes estables en sus áreas de trabajo.

Los psicólogos humanísticos ponen énfasis en el comportamiento humano y resaltan conceptos centrales como el de la “motivación” y que, según Maslow (1943) citado por Córdova, (2017), está constituida por las necesidades superiores como el de la aceptación por los demás y el de autorrealización. Algunos teóricos sostienen que los seres humanos tenemos un deseo natural de conseguir el desarrollo, el perfeccionamiento y aprendizaje. Por su parte, Maslow, plantea que existen una serie de necesidades básicas: Fisiológicas, de Seguridad, y de Afiliación que deben ser satisfechas. Así mismo hay otras de rango superior, más elevadas que son las de reconocimiento y autorrealización. Satisfaciendo las necesidades básicas, la persona es capaz de potenciar sus habilidades hasta llegar a

autorrealizarse, y los gerentes, mediante el conocimiento de esta teoría, tendrían la oportunidad de basar su gestión en el desarrollo de los trabajadores.

En la revisión de la teoría filosófica que sustenta el presente trabajo de investigación encontramos el planteamiento de la racionalidad cuyos principios constituyen la base de la administración pública, pues en esta impera el proceso de toma de decisiones que se basa en la razón. Deja de lado las informalidades, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto. Al respecto Barnard (1938) expresa que las instituciones son sistemas cooperativos que excluyen el conflicto y los incentivos financieros.

Weber (1947) indica que las personas, en las organizaciones, se sienten comprometidas y cooperan por obligación de la autoridad y por la separación ente el puesto y las personas. Sin embargo, ambos autores coinciden en definir a las organizaciones como un sistema impreciso o supraindividual de coordinación de acciones, lo que hace que sean más racionales que los individuos.

Así mismo, para Aristóteles la vida es una actividad muy compleja que puede recoger formas de comportamiento que se evidencia en otros seres humanos, según su pensamiento, el fin del ser humano es alcanzar la felicidad que se deriva de la conciencia racional de cumplir un rol asignado y que se podía alcanzar mediante el ejercicio de la razón y las virtudes. Desde la antigua Grecia, Platón y Aristóteles hablaban sobre la felicidad pues existe una relación entre la verdad y la felicidad, siendo esta última lo que realmente buscan los seres humanos ya que sus metas están direccionadas a alcanzar tal estado.

Debido a que la gestión institucional requiere de contar con personas, que lideren las organizaciones, capacitadas, y con una conducta intachable, que propicien un buen clima institucional y por ende se mejore la productividad, que hasta el momento no se evidencia, es que se declara el siguiente problema de investigación: ¿En qué medida y de qué manera la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública, año 2019?

De lo antes descrito, la investigadora puede suscribir que la gestión institucional es muy importante para generar un clima institucional adecuado, pues al evidenciarse ese clima, mejora la consecución de los objetivos institucionales, por lo mencionado nos planteamos

las siguientes preguntas orientadoras: ¿En qué medida el conocimiento del marco normativo incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿De qué manera conocimiento del marco normativo incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿En qué medida el conocimiento del marco referencial incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿De qué manera conocimiento del marco referencial incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿En qué medida el conocimiento del marco conceptual incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿De qué manera conocimiento del marco conceptual incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿En qué medida el conocimiento del marco teórico incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿De qué manera conocimiento del marco teórico incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿En qué medida el conocimiento del marco filosófico incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?, ¿De qué manera conocimiento del marco filosófico incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019?.

Para dar respuesta al problema general se ha formulado el siguiente objetivo general: Determinar en qué medida, describir y explicar de qué manera la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública, año 2019. Siendo los objetivos específicos los siguientes: Determinar en qué medida el conocimiento del marco normativo incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019, describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco normativo incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019, determinar en qué medida el conocimiento del marco referencial incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019, describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco referencial incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019, determinar en qué medida el conocimiento del marco conceptual incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019, describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco conceptual incide en la gestión

institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019, determinar en qué medida el conocimiento del marco teórico incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019, describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco teórico en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019, determinar en qué medida el conocimiento del marco filosófico incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019, describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco filosófico incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019.

En este sentido, esta investigación se justifica de manera teórica porque se busca mejorar la gestión institucional a partir del conocimiento de las teorías económicas, de cultura empresarial, de compromiso de los colaboradores, así como de planes estratégicos, de comunicación y coordinación entre el personal de las diferentes áreas, las teorías humanistas y filosóficas que son un complemento en la parte teórica. Si a esto se suma el problema del clima organizacional, da como resultado el incumplimiento de los objetivos propuestos. Metodológicamente la investigación se justifica porque sus resultados, métodos, instrumentos y conclusiones que servirán de referente para posteriores trabajos de investigación que aborden temáticas similares. De manera práctica el presente trabajo se justifica porque ha permitido identificar la gestión institucional y clima organizacional que se presenta en una institución pública peruana, año 2019. Con dichos resultados se busca que el director, personal directivo y trabajadores se capaciten en conocimientos técnicos y prácticos para brindar un mejor servicio a la comunidad educativa. De manera social este estudio se justifica porque está contribuyendo a promover el mejor funcionamiento de las instituciones públicas que brindan servicios educativos ya que mejorando su gestión y clima organizacional, mejora la atención y consecución de resultados que favorecerán a las Instituciones Educativas de la localidad para que, a su vez, éstos brinden un mejor servicio educativo a los estudiantes.

II. MÉTODO:

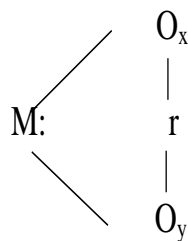
2.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es trabajada bajo el diseño de enfoque mixto, cualitativa-cuantitativa debido a que se realizó el análisis e interpretación de los resultados describiendo los hechos fundamentales relacionados a la observación de los trabajadores.

El diseño de investigación es:

PARA LO CUANTITATIVO:

Corresponde a un diseño descriptivo, porque se orienta a recolectar información sobre el estado actual de los fenómenos y relacionados a las dimensiones de cada variable, cuyo esquema es:



Dónde:

M : Muestra de personas contribuyentes

O_x : Medición de la variable gestión institucional

r : Relación entre las variables gestión institucional y clima organizacional

O_y : Medición de la variable clima organizacional

PARA LO CUALITATIVO:

Explicativo, porque trata de explicar la gestión institucional de los trabajadores y su incidencia en el clima organizacional.

Fenomenológico, porque refiere a las experiencias vividas respecto al fenómeno u objeto de estudio.

2.2.Operacionalización de variables:

Tabla 1: Matriz de Sistematización de Variables.

Título de la Tesis: Gestión institucional y su incidencia en el clima organizacional de una institución pública, año 2019.

Objetivo General:

Determinar en qué medida, describir y explicar de qué manera la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública, año 2019.

Objetivo Específicos:

1. Determinar en qué medida el conocimiento del marco normativo incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
2. Describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco normativo incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
3. Determinar en qué medida el conocimiento del marco referencial incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
4. Describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco referencial incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
5. Determinar en qué medida el conocimiento del marco conceptual incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
6. Describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco conceptual incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
7. Determinar en qué medida el conocimiento del marco teórico incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019.

8. Describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco teórico en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
9. Determinar en qué medida el conocimiento del marco filosófico incide en la gestión institucional y el clima organizacional en una institución pública, año 2019.
10. Describir y explicar de qué manera el cumplimiento del marco filosófico incide en la gestión institucional y en el clima organizacional en una institución pública, año 2019.

PREGUNTAS	FUENTES CATEGÓRICAS	TRABAJADORES	ESPECIALISTA	REVISIÓN LITERARIA
		ENCUESTA	ENTREVISTA	ANÁLISIS DE DATOS
MARCO NORMATIVO				
INDICADOR Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativa DECRETO SUPREMO N° 015-2002-ED.Art.2		x		Las Unidades de Gestión Educativa son órganos desconcentrados de las Direcciones Regionales de Educación y proporcionan el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a los centros y programas educativos de su ámbito, para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad. El ámbito de la Unidad de Gestión Educativa se determina territorialmente según criterios de gobernabilidad en concordancia con los lineamientos de política educativa del sector. En algunos casos las Unidades de Gestión Educativa podrán administrar por encargo centros y programas educativos de otras unidades de gestión educativa.
INDICADOR Ley General de Educación 28044, capítulo III, artículo 73, se define qué son y cuál es la finalidad de las Unidades de Gestión Educativa local.		x	x	La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado”.
INDICADOR Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658, artículo 4, capítulo II.		x		La finalidad del proceso de modernización de la gestión del estado es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos
INDICADOR Ley marco del empleo público, ley N° 28175, en su capítulo II, objetivo 4.		x	x	Uno de los objetivos de la ley marco del empleo público es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

MARCO REFERENCIAL

Uria (2011) En su investigación “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato 2011”	X	X	la existencia de un clima organizacional no conforme para sus trabajadores afecta el desempeño laboral, pues perciben que el liderazgo ejercido es autocrático lo que dificulta el aporte de nuevas ideas que limitan a los trabajadores, y esto hace que se sientan desmotivados por la falta de incentivos a su labor y por lo tanto no aportan a la gestión.
Bobadilla (2017) en su investigación: clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo	x	X	Tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Este investigador, en su estudio, demostró que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, concluyendo que las percepciones de las personas en el trabajo diario influyen en la dinámica laboral y la comunicación es un elemento indispensable para mejorar la gestión.
Quintero, africano y Faría (2008), estudió: “El clima organizacional y desempeño laboral del personal, empresas vigilantes asociados Costa Oriental del Lago perteneciente a la Universidad Zulia – Venezuela”,	x	X	Quien hace un análisis de elementos externos que inciden negativamente en los procesos organizacionales y señala que las empresas deben desarrollar innovadoras técnicas de producción, mercadeo, servicio y atención al cliente para hacerle frente a las adversidades. En su tesis, propone tener en cuenta el talento humano para enfrentar los retos organizacionales y llega a la conclusión que el tener un entorno laboral estable dentro de una organización hace que los niveles de productividad de los trabajadores aumenten, incluso afirma que, si se trabajara en ambientes muy motivados, participativos y con personal identificado, se podría lograr un alto grado de eficiencia. Es por ello, que el trabajador debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, debiendo, los directivos, tenerlo presente para alcanzar índice de eficacia y productividad elevada.
Cabrera (2018), investigó el “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana”	x	X	Sus resultados muestran que el clima organizacional de los colaboradores que trabajan en la institución pública estudiada es muy favorable, pues la satisfacción laboral es positiva evidenciándose la existencia de relaciones positivas, el involucramiento, comunicación, responsabilidad y trabajo en equipo. Lo que demuestra que una empresa exitosa requiere gestionar bien tanto su clima organizacional como la satisfacción de sus empleados.

MARCO CONCEPTUAL

<p>Gestión Institucional Farro (2001).</p>		X	<p>La gestión institucional es la capacidad con que cuenta la organización para poner en marcha un plan estratégico que se debe visualizar en instrumentos de gestión, en el cual los presupuestos institucionales que se incluyan, arrojen resultados para la institución. (Farro, 2001). Son elementos o procesos de ella: Planificación, organización, dirección y control (Fayol, 2006).</p>
	x		<p>Planificación: Plan de trabajo anual. Misión, Visión y los valores institucionales. Actividades en concordancia con el plan operativo institucional. Planes estratégicos, operativo actualizados Estado situacional de la gestión con la participación de los trabajadores para definir su direccionamiento.</p>
	x		<p>Organización: Estructura de la organización Competencias establecidas en el perfil del cargo Plaza prevista y un cargo incluido en el cuadro de Asignación de Personal (CAP) Personal necesario para el desarrollo de sus actividades por cada área Autoridad y responsabilidad del personal.</p>
	x		<p>Dirección: Documentos normativos. Mecanismos o normas adecuadas para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal. Programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos Canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información dentro y fuera de la entidad. Direccionar la visión y valores institucionales a que contribuyan a los objetivos y misión de la Entidad.</p>
	x		<p>Control: Eficacia en la prestación de sus servicios y en la gestión Desempeño laboral permanentemente al personal de acuerdo a las necesidades de la institución. Uso racional de los materiales en función a necesidades e interés de la institución Necesidades en función a un presupuesto para adquirir recursos materiales Administración de los recursos financieros de la institución</p>

Clima Organizacional Chiavenato (1992)		X	Para Chiavenato (2006), refiere que el clima organizacional es el entorno, contexto o atmósfera psicológica de interrelación entre las personas quienes establecen lazos de compañerismo y amistad. Indica que su principal característica es la influencia que ejerce sobre las conductas de las personas, la responsabilidad la motivación y el compromiso. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional compromete diferentes factores, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o son sancionadas (factores sociales).
	x		Estructura: Hace referencia a la forma de como la organización esta normada, delimitada y estructurada de manera jerárquica para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización
	x		Comportamiento organizacional: Gaspar G. (2011) señala que es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relaciones con su trabajo, donde interviene los siguientes indicadores: Productividad, tensiones y estrés, Aptitudes y actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
	x		Relaciones interpersonales: Según Gaspar G. (2011) es la percepción por parte de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados o viceversa.
	x		Rendimiento: Pernía, K. Y Carrera, M. (2014) señala que el grado de rendimiento laboral que manifiesta el colaborador frente a sus actividades, asimismo la eficiencia con que las ejecuta, para ello se estima la capacidad de resolución de problemas, el ausentismo, compromiso y trabajo en Equipo.

MARCO TEÓRICO**INDICADOR:**

Teoría humanista, Elton Mayo (1950)

X

X

Es conocida como la teoría de las relaciones humanas o teoría de las necesidades humanas. Al respecto, el autor indica que las relaciones humanas resultan de la satisfacción de las necesidades, tanto de los trabajadores como de los usuarios y, por ende, esto, permite obtener resultados eficaces para la empresa. Así mismo señala que los trabajadores, cuando no satisfacen sus necesidades en el trabajo, estas se satisfacen de otra manera, por lo tanto, habría un desequilibrio entre sus necesidades y los intereses institucionales.

INDICADOR

Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow

X

Maslow, plantea que existen una serie de necesidades básicas: Fisiológicas, de Seguridad, y de Afiliación que deben ser satisfechas. Así mismo hay otras de rango superior, más elevadas que son las de reconocimiento y autorrealización. La idea central de la jerarquización de las necesidades es que una vez satisfechas las necesidades inferiores de la pirámide, se pueden satisfacer las necesidades más altas. Las fuerzas d crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Satisfaciendo las necesidades básicas, la persona es capaz de potenciar sus habilidades hasta llegar a autorrealizarse, y los gerentes, mediante el conocimiento de esta teoría, tendrían la oportunidad de basar su gestión en el desarrollo de los trabajadores.

MARCO FILOSÓFICO

INDICADOR Racionalismo	X	X	<p>Teoría filosófica que sustenta el presente trabajo de investigación encontramos el planteamiento de la racionalidad cuyos principios constituyen la base de la administración pública, pues en esta impera el proceso de toma de decisiones que se basa en la razón. Deja de lado las informalidades, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto. Al respecto Barnard (1938) expresa que las instituciones son sistemas cooperativos que excluyen el conflicto y los incentivos financieros.</p> <p>Sistema de pensamiento que acentúa el papel de la razón en la adquisición del conocimiento, en contraste con el empirismo, que resalta el papel de la experiencia, sobre todo el sentido de la percepción.</p>
INDICADOR Filosofía de la felicidad de Aristóteles	X		<p>Para Aristóteles la vida es una actividad muy compleja que puede recoger formas de comportamiento que se evidencia en otros seres humanos, según su pensamiento, el fin del ser humano es alcanzar la felicidad que se deriva de la conciencia racional de cumplir un rol asignado y que se podía alcanzar mediante el ejercicio de la razón y las virtudes. Desde la antigua Grecia, Platón y Aristóteles hablaban sobre la felicidad pues existe una relación entre la verdad y la felicidad, siendo esta última lo que realmente buscan los seres humanos ya que sus metas están direccionadas a alcanzar tal estado.</p>

2.3. Población, muestra, y muestreo:

Población

La Población estuvo conformada por el especialista de la institución pública y los servidores de la misma; es decir, la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde la población posee una característica común, el cual da origen a los datos de la investigación (Tamayo, 1998). El número total que conforma la población de estudio es de 47 trabajadores ($N = 47$).

Muestra

La muestra de estudio es el mismo que el de la población ($n = 47$).

Muestreo

El tipo de muestreo es no probabilístico, intencional.

Criterio de selección

Se han considerado todos los elementos de la muestra, siendo una población muestral.

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

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron siguieron la coherencia con los marcos normativo, referencial, conceptual, teórico y filosófico, así se señalan los siguientes:

Tabla 2: Técnicas e instrumentos

MARCOS	TÉCNICA		INSTRUMENTOS	
	CUANTITATIVO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
NORMATIVO	Encuesta	Entrevista	Cuestionario de encuesta	Guía de entrevista
REFERENCIAL				
TEÓRICO				
CONCEPTUAL				
FILOSÓFICO				

Fuente: Elaboración propia de la autora.

El trabajo consistió en aplicar dos instrumentos de trabajo como:

Cuestionario, es un medio a través del cual se lleva a cabo la recolección de datos de las variables y tiene cinco partes: la primera parte es para el marco normativo, la segunda parte es para el marco referencial, la tercera parte es para el marco conceptual, la cuarta parte está referida al marco teórico y la última al marco filosófico y se aplicó a los 47 trabajadores de una institución pública, año 2019.

Guía de entrevista estructurada, instrumento que se aplicó al especialista de la institución pública y conocedores en el tema de gestión institucional y clima organizacional.

Validez de los instrumentos:

Secuencia de la validez de los instrumentos de recolección de datos:

- ❖ Estudio realizado por los expertos en investigación Dra. Janet Ñaupá Contreras y el Dr. Martín Grados Vásquez.
- ❖ Evaluación de los instrumentos con relación a sus objetivos y variables efectuada por los expertos precedentemente mencionados.

Confiabilidad:

La confiabilidad del cuestionario se determinó por:

1. El método de división por mitades que hace uso de la fórmula de SPEARMAN-BROWN obteniéndose el valor de 0.96, siendo la confiabilidad excelente.
2. El alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0.761, siendo excelente.

2.5. Procedimiento:

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se realizó en etapas que se detallan a continuación:

Tabla 3: Etapas en la elaboración del presente trabajo de investigación:

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico	Se analizó la realidad problemática existente.
Recolección de los referentes teóricos	Se analizaron estudios relacionados con la investigación, normas y referentes teóricos existentes sobre las variables del estudio.
Elaboración de los instrumentos	Se elaboró los instrumentos de recolección de datos en base a los marcos: normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico.
Aplicación de instrumentos y procesamiento.	Se aplicaron los instrumentos a los trabajadores de la institución pública, 2019. Después de recolectar toda la información se creó una base de datos en el programa Excel 2016 donde se tabularon los ítems de los marcos y las variables. (cuantitativo y cualitativo)
Análisis de resultados	Se elaboró el análisis de los resultados las conclusiones y recomendaciones
Elaboración de la propuesta	Se elaboró la propuesta de gestión basada en la neurogestión.

Fuente: Elaboración propia de la autora

2.6. Método de análisis de datos:

Para realizar el análisis de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se hizo uso de tablas y gráficos estadísticos. Así mismo, se utilizó el software IBM SPSS versión 25, el cual permitió analizar los datos a través de la construcción de tablas univariadas y la construcción de gráficos de barras, lo que permitió realizar la interpretación de los datos cuantitativos.

El análisis de los datos cualitativos se hizo en base a la transcripción de los datos hallados en la entrevista estructurada, teniendo en cuenta la tabla de triple entrada de constructos sobre los cuales se construyen las categorías emergentes,

las cuales se analizan, describen y explican las causas fenomenológicas y la filosofía hermenéutica y cognitiva.

2.7.Aspectos éticos:

En el aspecto ético mencionamos la relación que se establece entre el investigador con cada uno de los trabajadores de la institución la cual se evidencia a lo largo de toda la investigación que se realiza. Esto, es importante para analizar como la gestión institucional incide en el clima organizacional de los trabajadores de una institución pública peruana, año 2019 que es una meta en este trabajo.

Se contó con la colaboración de todos los trabajadores teniendo presente el valor del respeto a los trabajadores, es así que se explicó a los trabajadores encuestados sobre el objetivo del presente trabajo para que ellos puedan ejercer la libertad decidir si participan o no en la presente investigación.

III. RESULTADOS:

3.1.Tablas de Análisis de Datos Cuantitativos

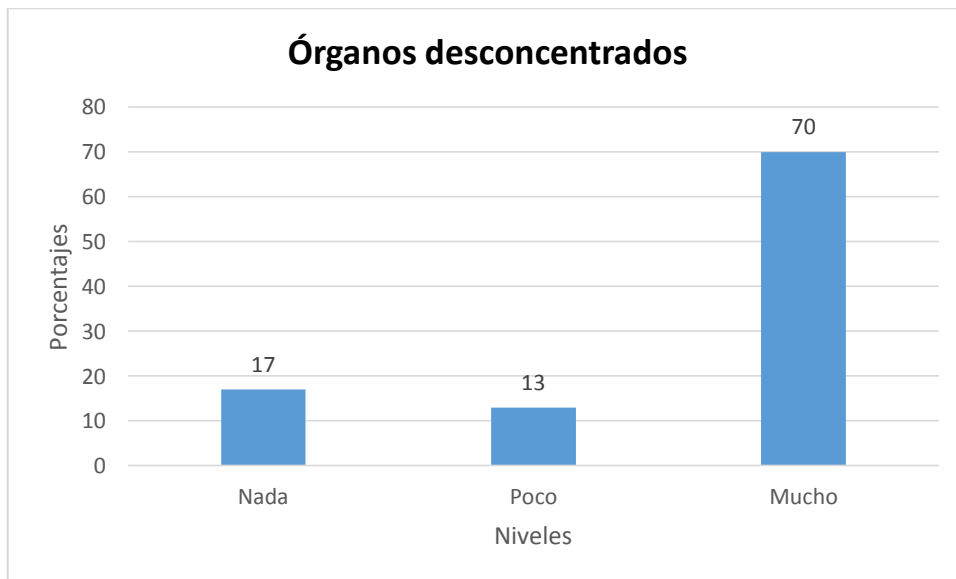
Marco normativo

Tabla 4: Las Unidades de Gestión Educativa Local son órganos desconcentrados– 2019.

Niveles	Nº	%
Nada	8	17.0
Poco	6	13.0
Mucho	33	70.0
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 70.0% de encuestados indican que conocen mucho respecto a que las UGEL son órganos desconcentrados de las DRE y su jurisdicción se determina territorialmente según criterios de gobernabilidad (Ver Fig. 1).



Fuente: Tabla 4

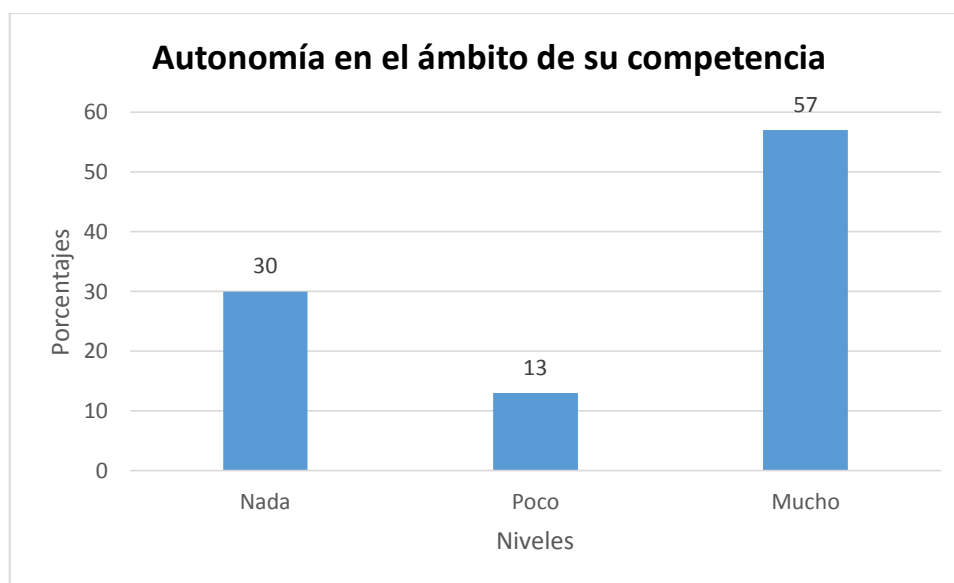
Figura 1. Órganos desconcentrados.

Tabla 5: La Unidad de Gestión Educativa Local tiene autonomía en el ámbito de su competencia– 2019.

Niveles	N°	%
Nada	14	30
Poco	6	13
Mucho	27	57
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 57.0% de encuestados indican que conocen mucho sobre la autonomía que tienen las UGEL en el ámbito de su competencia (Ver Fig. 2).



Fuente: Tabla 5

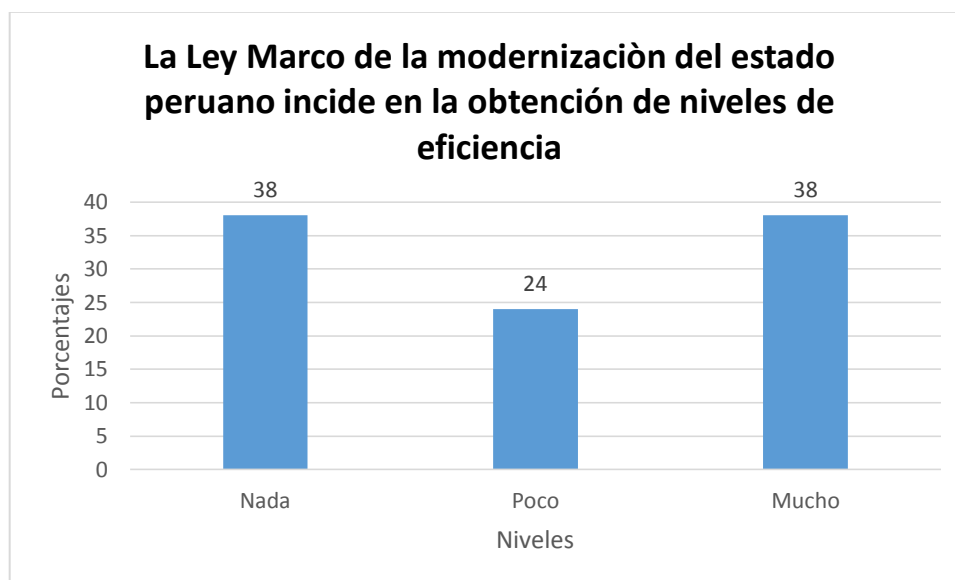
Figura 2. Autonomía en el ámbito de su competencia.

Tabla 6: La Ley Marco incide en la obtención de niveles de eficiencia – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	18	38
Poco	11	24
Mucho	18	38
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar el 38.0% de encuestados indican que mucho conocen que la Ley Marco de la modernización del estado peruano incide en la obtención de niveles de eficiencia del aparato estatal para lograr una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de recursos públicos (Ver Fig. 3).



Fuente: Tabla 6

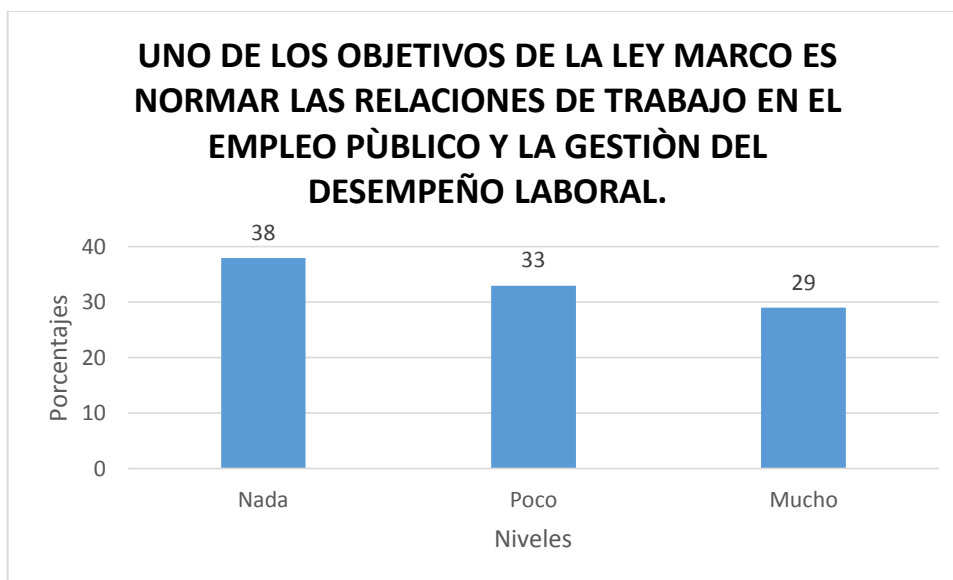
Figura 3. La Ley Marco de la modernización del estado peruano incide en la obtención de niveles de eficiencia.

Tabla 7: Uno de los objetivos de la ley marco es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	18	38
Poco	16	33
Mucho	13	29
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar el 38.0% de los encuestados no conocen nada sobre los objetivos de la ley marco del empleado público para normar las relaciones de trabajo y la gestión del desempeño laboral sobre la política de la gestión por resultados (Ver Fig. 4).



Fuente: Tabla 7

Figura 4. Uno de los objetivos de la ley marco es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral.

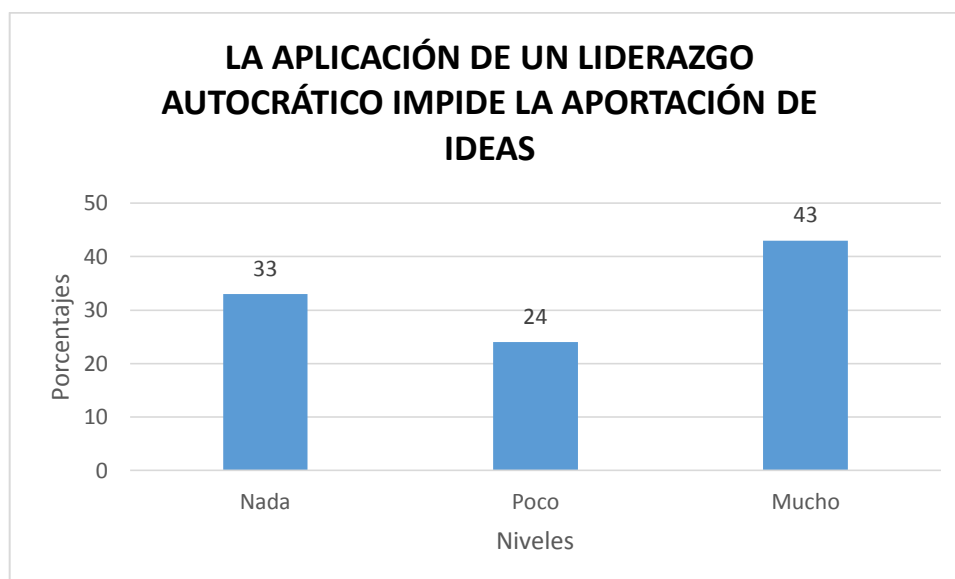
Marco referencial

Tabla 8: La aplicación de un liderazgo autocrático impide la aportación de ideas – 2019.

Niveles	Nº	%
Nada	16	33
Poco	11	24
Mucho	20	43
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 43.0% de encuestados indican que mucho han escuchado hablar que la aplicación de un liderazgo autocrático impide la aportación de ideas nuevas a la gestión (Ver Fig. 5).



Fuente: Tabla 8.

Figura 5. La aplicación de un liderazgo autocrático impide la aportación de ideas.

Tabla 9: La percepción de las personas que trabajan en una organización influye en el desempeño laboral y la comunicación juega un papel importante – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	18	38
Poco	13	29
Mucho	16	33
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar, el 38.0% de encuestados indican que la percepción de las personas que trabajan en una organización nada influye en el desempeño laboral y de igual modo en la comunicación. (Ver Fig. 6).



Fuente: Tabla 9.

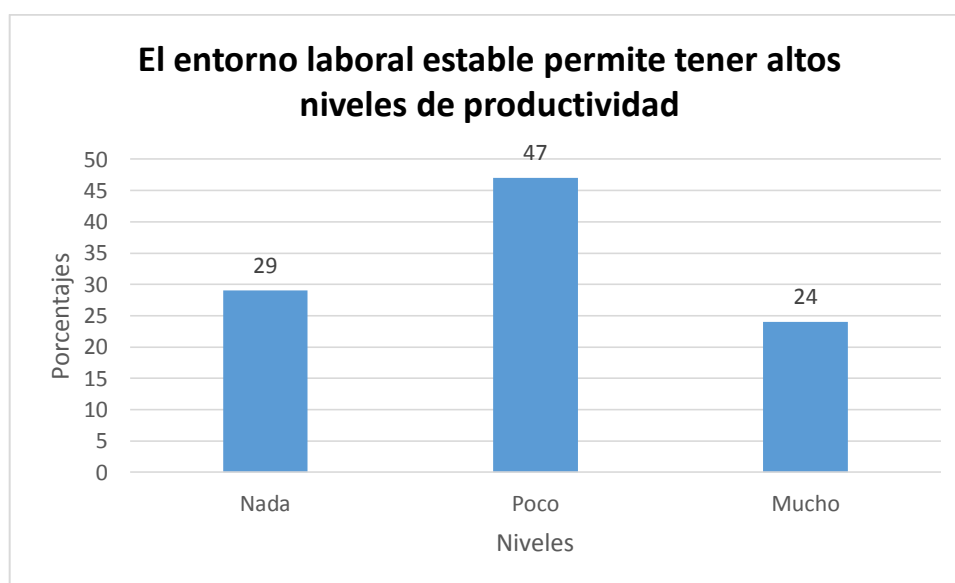
Figura 6. La percepción de las personas que trabajan en una organización influye en el desempeño laboral y la comunicación juega un papel importante.

Tabla 10: El entorno laboral estable permite tener altos niveles de productividad – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	14	29
Poco	22	47
Mucho	11	24
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 47.0% de encuestados indican que contar con el entorno laboral estable permite tener pocos niveles de productividad (Ver Fig. 7).



Fuente: Tabla 10.

Figura 7. El entorno laboral estable permite tener altos niveles de productividad.

Tabla 11: Una institución exitosa requiere gestionar bien su clima organizacional y la satisfacción de los empleados – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	20	43
Poco	11	24
Mucho	16	33
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 43.0% de encuestados indican que una institución exitosa no requiere nada de gestión en su clima organizacional y la satisfacción de los empleados (Ver Fig. 8).



Fuente: Tabla 11.

Figura 8. Una institución exitosa requiere gestionar bien su clima organizacional y la satisfacción de los empleados.

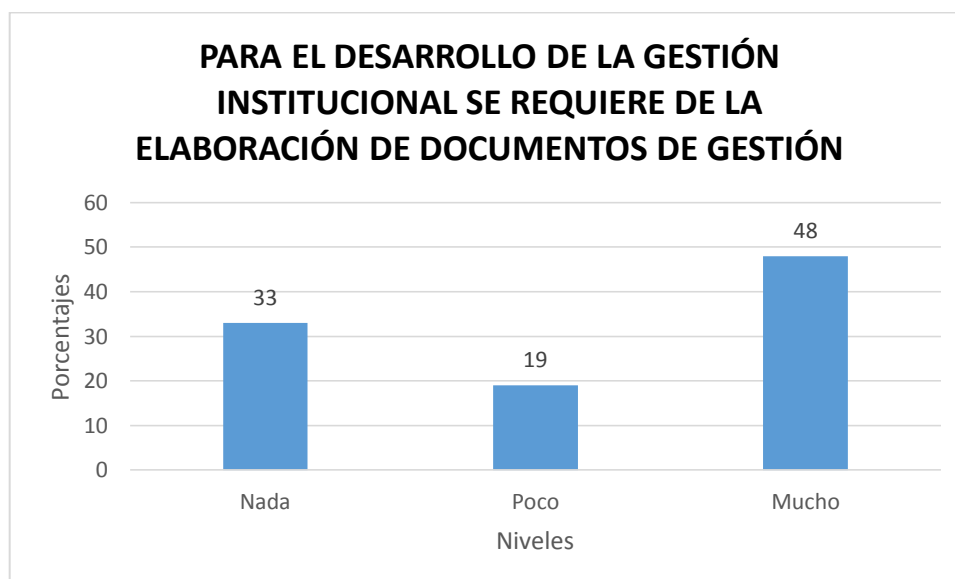
Marco conceptual

Tabla 12: Para el desarrollo de la gestión institucional se requiere de la elaboración de documentos de gestión– 2019.

Niveles	N°	%
Nada	16	33
Poco	9	19
Mucho	22	48
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 48.0% de encuestados indican que para el desarrollo de la gestión institucional se requiere mucho la elaboración de documentos de gestión (Ver Fig. 9).



Fuente: Tabla 12.

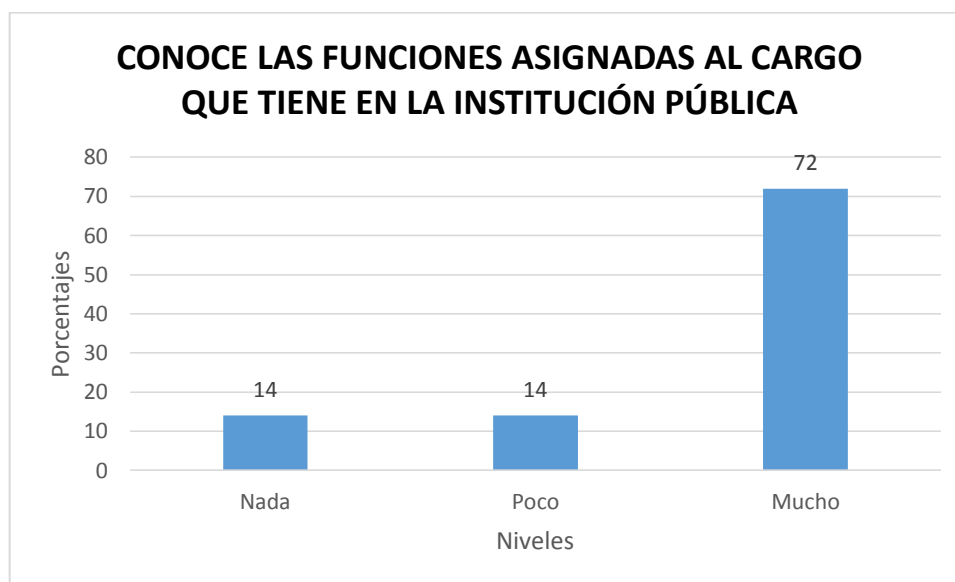
Figura 9. Para el desarrollo de la gestión institucional se requiere de la elaboración de documentos de gestión.

Tabla 13: Conoce las funciones asignadas al cargo que tiene en la institución pública – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	7	14
Poco	7	14
Mucho	33	72
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 72.0% de encuestados indican que conocen mucho las funciones asignadas al cargo que tiene en la institución pública (Ver Fig. 10).



Fuente: Tabla 13.

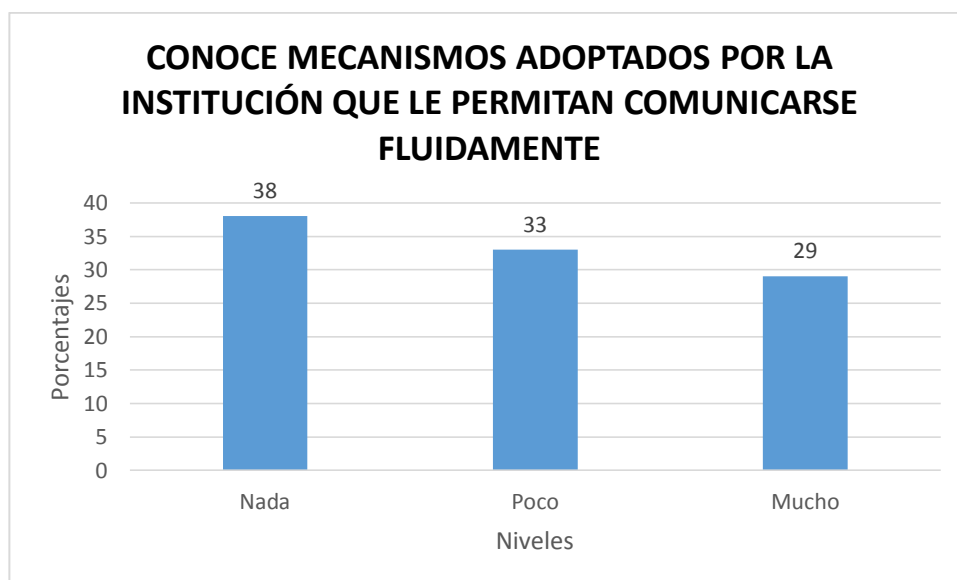
Figura 10. Conoce las funciones asignadas al cargo que tiene en la institución pública.

Tabla 14: Conoce mecanismos adoptados por la institución que le permitan comunicarse fluidamente – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	18	38
Poco	16	33
Mucho	13	29
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 38.0% de encuestados indican que nada conocen de los mecanismos adoptados por la institución que le permitan comunicarse fluidamente (Ver Fig. 11).



Fuente: Tabla 14.

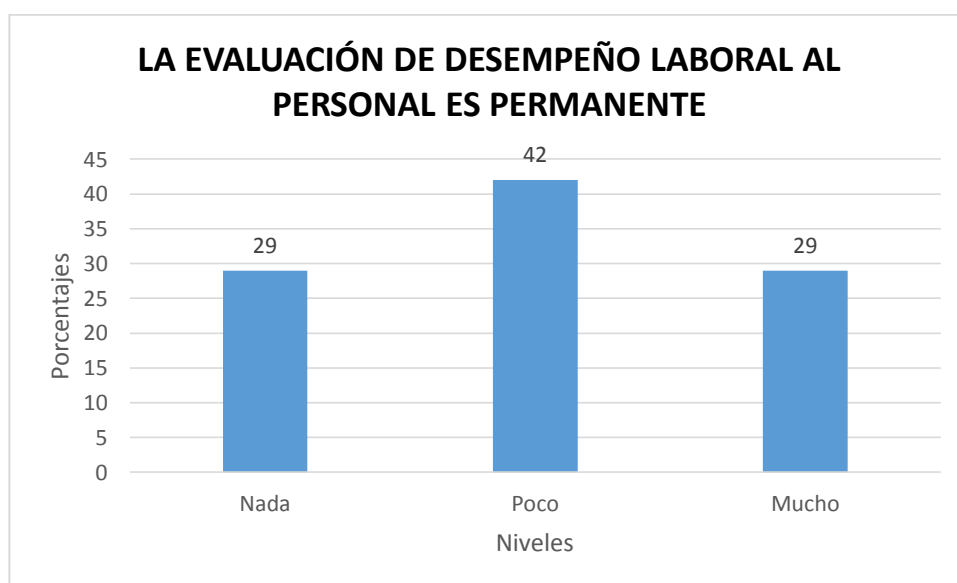
Figura 11. Conoce mecanismos adoptados por la institución que le permitan comunicarse fluidamente.

Tabla 15: La evaluación de desempeño laboral al personal es permanente – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	13	29
Poco	21	42
Mucho	13	29
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 42.0% de encuestados indican que poco saben que la evaluación de desempeño laboral al personal es permanente (Ver Fig. 12).



Fuente: Tabla 15.

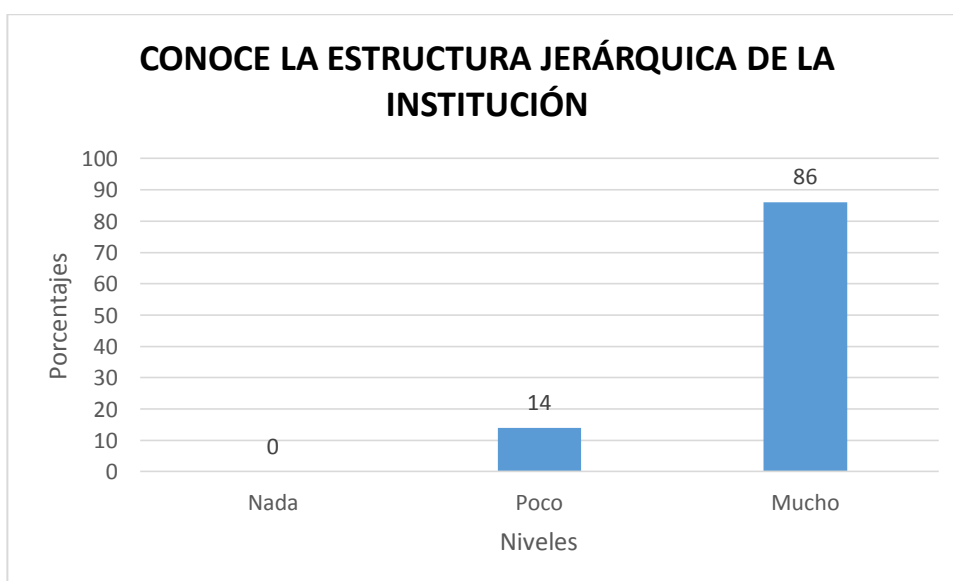
Figura 12. La evaluación de desempeño laboral al personal es permanente.

Tabla 16: Conoce la estructura jerárquica de la institución – 2019.

Niveles	N°	%
Nada		
Poco	7	14
Mucho	40	86
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 86.0% de encuestados indican que conocen mucho de la estructura jerárquica de la institución (Ver Fig. 13).



Fuente: Tabla 16.

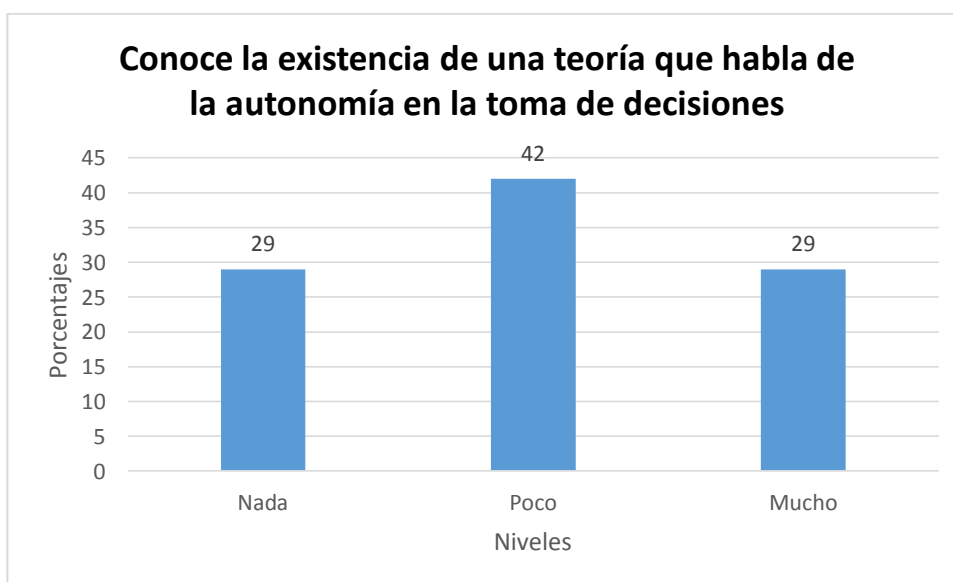
Figura 13. Conoce la estructura jerárquica de la institución.

Tabla 17: Conoce la existencia de una teoría que habla de la autonomía en la toma de decisiones – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	13	29
Poco	21	42
Mucho	13	29
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 42.0% de encuestados indican que conocen poco sobre la existencia de una teoría que habla de la autonomía en la toma de decisiones (Ver Fig. 14).



Fuente: Tabla 17.

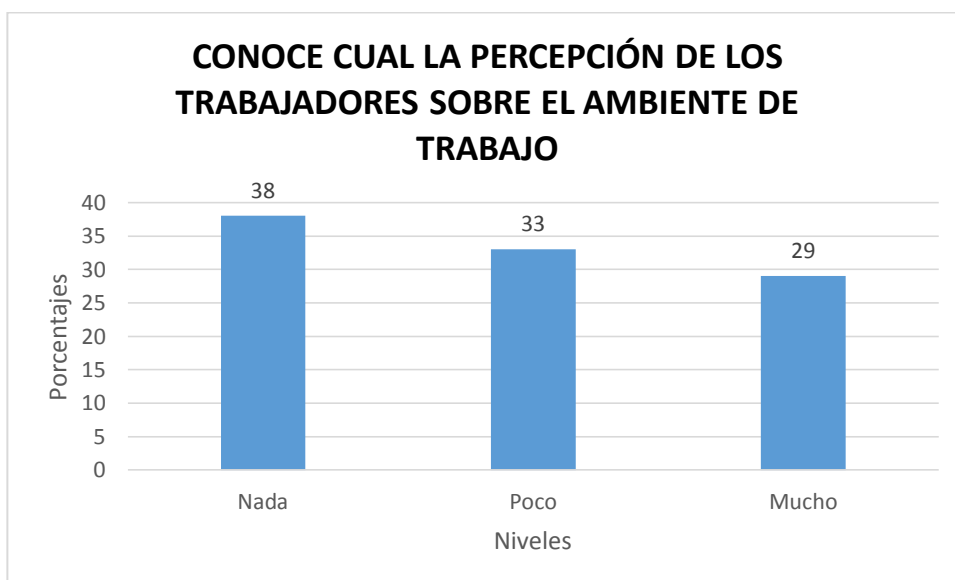
Figura 14. Conoce la existencia de una teoría que habla de la autonomía en la toma de decisiones.

Tabla 18: Conoce cual la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	18	38
Poco	16	33
Mucho	13	29
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 38.0% de encuestados indican que no conocen cual la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo (Ver Fig. 15).



Fuente: Tabla 18.

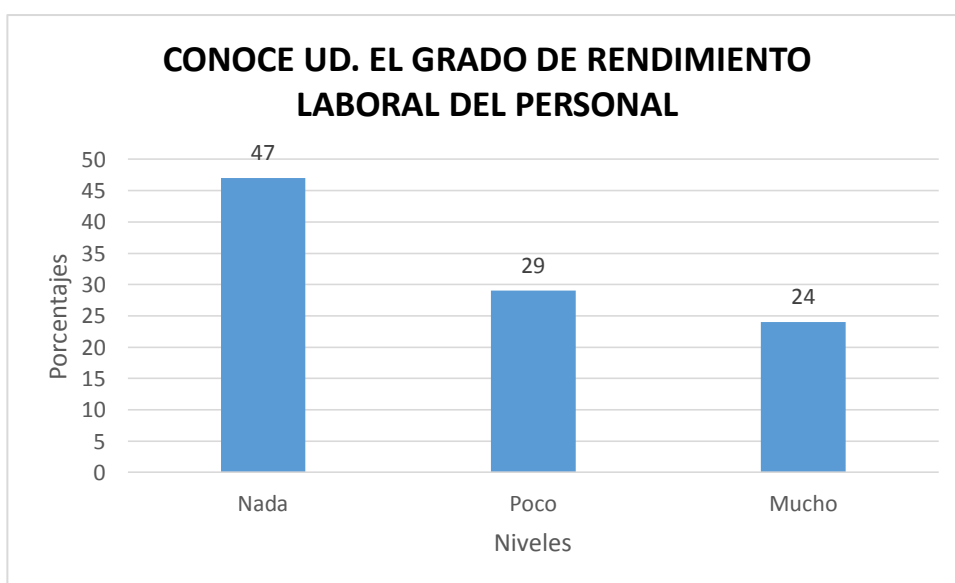
Figura 15. Conoce cual la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo.

Tabla 19: Conoce Ud. el grado de rendimiento laboral del personal – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	22	47
Poco	14	29
Mucho	11	24
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 47.0% de encuestados indican que no conocen sobre el grado de rendimiento laboral del personal que se basa en la capacidad de resolución de problemas, el ausentismo, compromiso y trabajo en equipo (Ver Fig. 16).



Fuente: Tabla 19.

Figura 16. Conoce Ud. el grado de rendimiento laboral del personal.

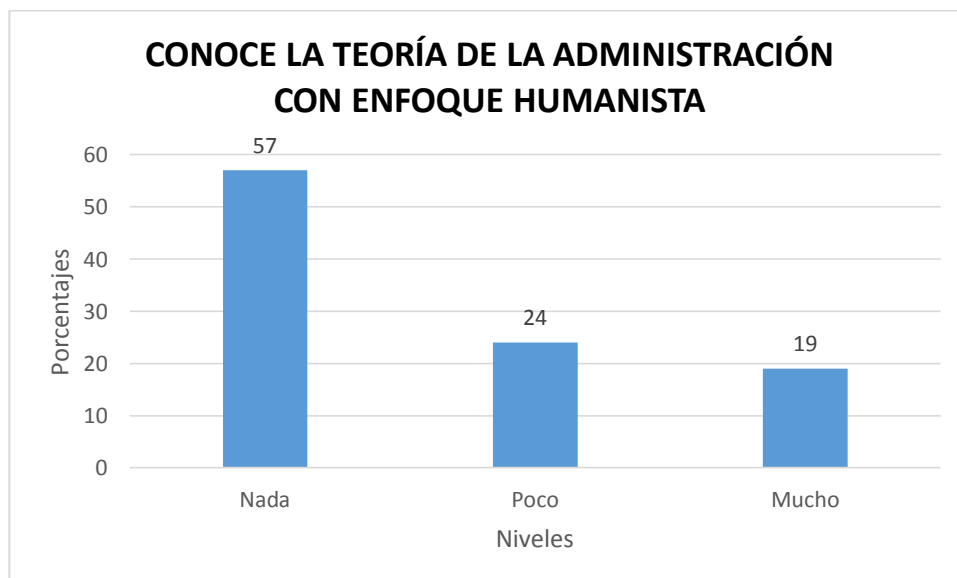
Marco teórico

Tabla 20: Conoce la teoría de la administración con enfoque humanista – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	27	57
Poco	11	24
Mucho	9	19
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 57.0% de encuestados indican que no conocen la teoría de la administración con enfoque humanista, que plantea que las personas son importantes para que una organización consiga los objetivos y funcione de manera adecuada (Ver Fig. 17).



Fuente: Tabla 20.

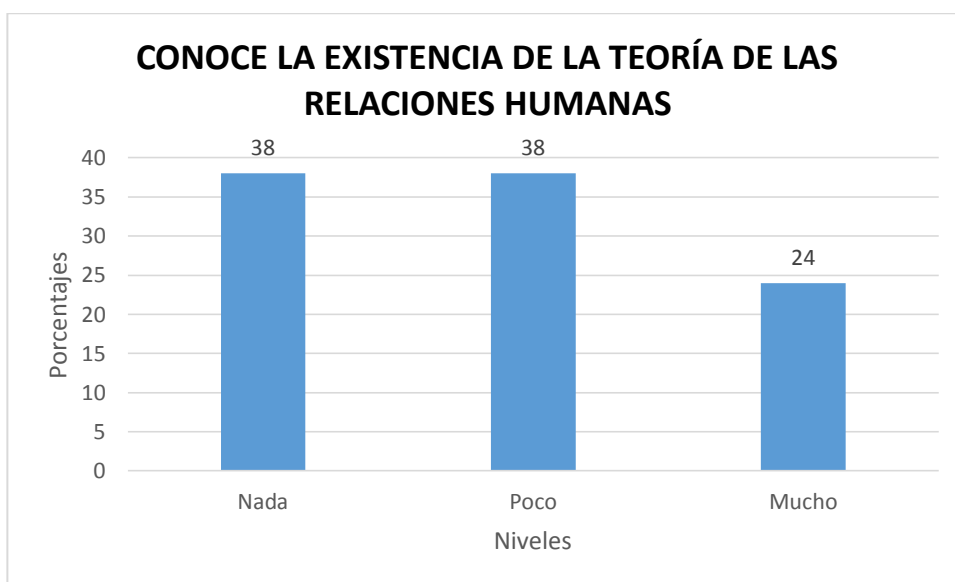
Figura 17. Conoce la teoría de la administración con enfoque humanista.

Tabla 21: Conoce la existencia de la teoría de las relaciones humanas – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	18	38
Poco	18	38
Mucho	11	24
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 38.0% de encuestados indican que nada conocen la existencia de la teoría de las relaciones humanas, así como otro tanto porcentual indican que conocen poco sobre la existencia de la teoría de las relaciones humanas (Ver Fig. 18).



Fuente: Tabla 21.

Figura 18. Conoce la existencia de la teoría de las relaciones humanas.

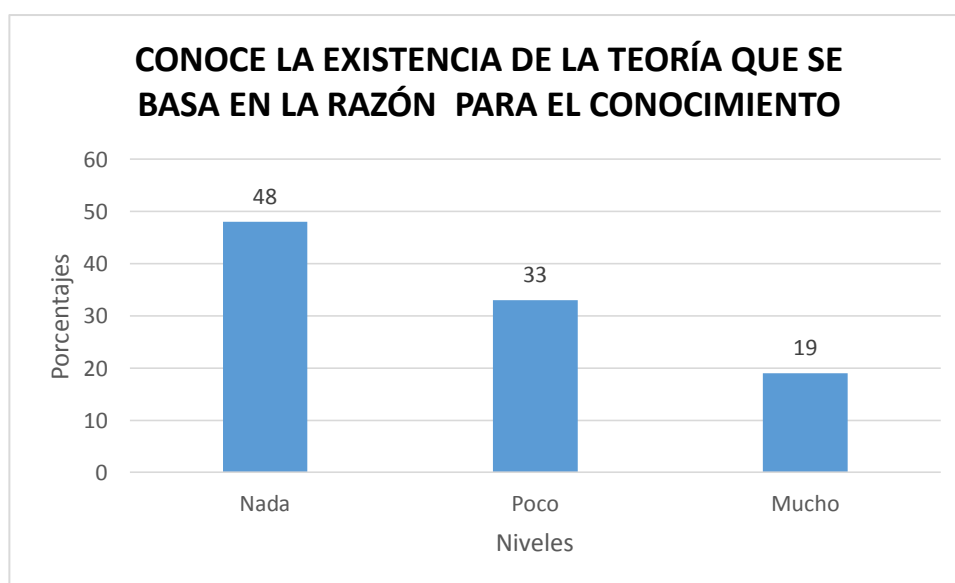
Marco Filosófico

Tabla 22: Conoce la existencia de la teoría que se basa en la razón y que es fundamental en la adquisición del conocimiento – 2019.

Niveles	N°	%
Nada	22	48
Poco	16	33
Mucho	9	19
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 48.0% de encuestados indican que nada conocen sobre la existencia de la teoría que se basa en la razón y que es fundamental en la adquisición del conocimiento (Ver Fig. 19).



Fuente: Tabla 22.

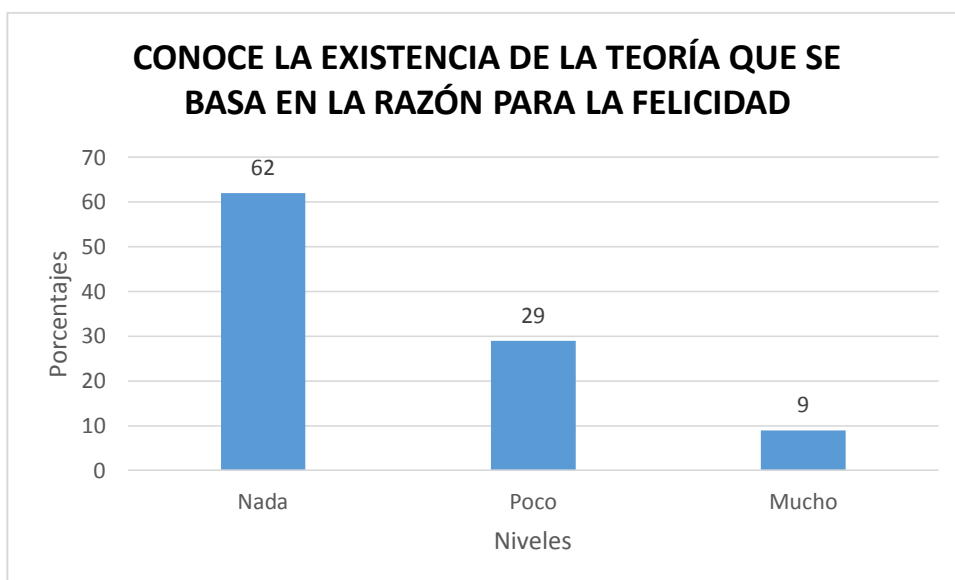
Figura 19. Conoce la existencia de la teoría que se basa en la razón para el conocimiento

Tabla 23: Conoce la existencia de la teoría que se basa en la razón y constituye la base de la felicidad – 2019

Niveles	N°	%
Nada	29	62
Poco	14	29
Mucho	4	9
TOTAL	47	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Interpretación: Como podemos observar que el 62.0% de encuestados indican que nada conocen sobre la existencia de la teoría que se basa en la razón y que constituye la base de la felicidad (Ver Fig. 20).



Fuente: Tabla 23.

Figura 20. Conoce la existencia de la teoría que se basa en la razón para la felicidad.

3.2. Análisis Cualitativo

Tabla 24: Análisis cualitativo de entrevista estructura de gestión institucional: marco normativo entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019

Pregunta	Datos reducidos del entrevistado	Codificación	Categoría	Teorización
<p>I</p> <p>Qué dificultades ha encontrado ud. para la aplicación de la Ley General de Educación 28044 capítulo II, artículo 73</p>	<p>No encuentro ninguna dificultad, pues tenemos autonomía en nuestras decisiones, atendemos al sector educación y tenemos en cuenta las normas emitidas por el MINEDU. Sin embargo, podría llamarse dificultad al hecho de que se priorizan otras acciones netamente administrativas por lo que no se proporciona el soporte que necesitan los centros y programas educativos.</p> <p>Además, la autonomía que se posee es parcial, en el ámbito económico a pesar que tenemos nuestro presupuesto, siempre tenemos que pedir certificaciones y modificaciones de presupuesto al gobierno regional de la Libertad. Tenemos dependencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía parcial • Aplicación de normas (dependencia) • Desatención a centros y programas educativos por causas de prioridad administrativas • Dependencia económica 	<p>La Ley es suficiente para generar una gestión institucional descentralizada.</p>	<p>En la Ley General de Educación 28044 en su capítulo III, artículo 73, se define qué son y cuál es la finalidad de las Unidades de Gestión Educativa local de la siguiente manera: “La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado”.</p>

	<p>Qué dificultades ha encontrado Ud. para la aplicación de la ley Marco del empleo público, Ley N° 28175 en su capítulo II, objetivo 4:</p> <p>¿Cómo implementaría la Ley Marco del empleado público?</p>	<p>No encuentro dificultades ya que contamos con un manual de organización y funciones aprobado por el gobierno regional. Cada uno de los trabajadores sabe qué acciones ejecutar. Sin embargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaría al personal de acuerdo a sus funciones ✓ Brindaría talleres de habilidades socioemocionales. ✓ Campañas de buen trato. <p>Para ejecutar tales acciones, muchas veces no se cuenta con el presupuesto necesario ni los recursos humanos para trabajar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de funciones. • Desactualización profesional. • Deficiente comunicación e interrelaciones socioemocionales • Carencia de recursos humanos y económicos. • Personal no actualizado y sin perfil para el puesto. 	<p>La Ley es suficiente para generar una gestión institucional de calidad de servicio al usuario.</p>	<p>La ley Marco del Empleo Público, ley N° 28175, en su capítulo II, objetivo 4 nos indica: que uno de los objetivos de la ley marco del empleo público es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.</p>
--	--	---	--	---	---

Las unidades de gestión educativa (UGEL) de acuerdo a la Ley General de Educación 28044 en su capítulo III, artículo 73, son consideradas instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional, con autonomía en los aspectos que le competen. En la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658 en el artículo 4 del capítulo II se determina que la finalidad del proceso de modernización de la gestión del estado es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Así mismo, la Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175, en su capítulo II, objetivo 4 indica: que uno de los objetivos de la Ley Marco del Empleo Público es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados. No obstante, de todas ellas, se evidencia que la Institución Pública en estudio, presenta dependencia económica, una autonomía parcial. Profesionales sin el perfil requerido para el puesto y desactualizado. En cuanto a las relaciones humanas no son buenas, deficiente comunicación y afectación emocional del recurso humano. Por una parte, esto implica que por más que la normatividad se esfuerce por mejorar las instituciones públicas, finalmente ello dependerá del accionar humano, de la gestión. De tal modo, aunque aparentan ligeras dificultades la institución pública se enmarca en un modelo administrativo excesivamente funcional, jerárquico y burocrático. Todo esto muy contrario a las intenciones de los marcos legales citados.

Tabla 25: Análisis cualitativa de entrevista estructura de gestión institucional: marco referencial entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019

	Pregunta	Datos reducidos del entrevistado	Codificación	Categoría	Teorización
2	<p>¿Considera ud. que existe influencia entre el clima institucional y la gestión en la Institución Pública?</p> <p>¿Cómo haría para mejorar la gestión en la institución pública y por ende el clima institucional?</p>	<p>Bueno, sí existe influencia, sin embargo, trabajamos de acuerdo a normas y cada empleado tiene funciones que desempeñar.</p> <p>Para mejorar la gestión en la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaría al personal en las funciones que desempeña. • Delegaría las funciones y respeto a las jerarquías en la Institución. • Se coordinaría con jefaturas y las jefaturas con el personal a su cargo para realizar un trabajo más técnico. • Escucharía las sugerencias de jefes de área y de todo el personal desde aquel que atiende en 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores tienen que cumplir las normas y funciones asignadas. • Autoritarismo directivo. • Ausencia de trabajo en equipo. • Bajos niveles de comunicación . 	<p>El clima institucional influye en la gestión de las instituciones públicas.</p>	<p>Bobadilla (2017), tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Este investigador, en su estudio, demostró que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, concluyendo que las percepciones de las personas en el trabajo diario influyen en la dinámica laboral y la comunicación es un elemento indispensable para mejorar la gestión.</p> <p>Quintero, Africano y Faría (2008), Quien hace un análisis de elementos externos que inciden negativamente en los procesos organizacionales y señala que las empresas deben desarrollar innovadoras técnicas de producción, mercadeo, servicio y atención al cliente para hacerle frente a las adversidades. En su tesis, propone tener en cuenta el talento humano para enfrentar los retos organizacionales y llega a la conclusión que el tener un entorno laboral estable dentro de una organización hace que los niveles de productividad de los trabajadores aumenten, incluso afirma que, si se trabajara en ambientes muy motivados, participativos y con personal identificado, se podría lograr un alto grado de eficiencia. Es por ello, que el trabajador debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, debiendo, los directivos, tenerlo presente para alcanzar índice de eficacia y productividad elevada.</p> <p>Uría (2011), indicó que la existencia de un clima organizacional inadecuado para sus trabajadores afecta el desempeño laboral, pues perciben que el liderazgo ejercido es autocrático lo que dificulta el aporte de nuevas ideas que limitan a los trabajadores, y esto hace que se sientan desmotivados por la falta de incentivos a su labor y por lo tanto no aportan a la gestión</p> <p>Cabrera (2018), sus resultados muestran que el clima organizacional de los</p>

		<p>la puerta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucraría a todos en las actividades y compromisos a desarrollar. 		<p>colaboradores que trabajan en la institución pública estudiada es muy favorable, pues la satisfacción laboral es positiva evidenciándose la existencia de relaciones interpersonales buenas, el involucramiento, comunicación, responsabilidad y trabajo en equipo. Lo que demuestra que una empresa exitosa requiere gestionar bien tanto su clima organizacional como la satisfacción de sus empleados.</p>
<p>Los referentes han evidenciado que existe una influencia del clima institucional en la gestión institucional (Cabrera, 2018; Quintero, Africano y Faría , 2008; Uría, 2011; Bobadilla, 2017). Esto se refleja en el desempeño y las interrelaciones laborales, el aumento de la productividad, en un personal altamente motivado y reconocido en su labor. Así mismo, la forma de comunicación juega un papel importante en las relaciones jerárquicas. También, se demostró que el liderazgo autocrático impide la aportación de nuevas ideas y cohibe a los trabajadores, quienes no dan un valor agregado a su trabajo diario. De tal modo, a pesar de que se reconoce esta influencia, las instituciones públicas y en contraste con los referentes, se tienen como prioridad lo funcional y lo meramente administrativo y normativo. Esto se asocia con un modelo administrativo funcional y burocrático, el cual sería la causa de un mal clima institucional y en consecuencia un deficiente servicio al usuario, por un lado, y por el otro una deficiente gestión institucional.</p>				

Tabla 26: Análisis cualitativo de entrevista estructura de gestión institucional: marco conceptual entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019

Pregunta		Datos reducidos del entrevistado	Codificación	Categoría	Teorización
3	De qué manera aplicaría las dimensiones de la gestión institucional: planeación, organización, dirección y control, ¿para mejorar el clima institucional? Explique	<ul style="list-style-type: none"> • La planeación para detección de oportunidades, establecimiento de objetivos y metas, ambientes, identificación de alternativas, comparación de alternativas, selección de alternativas, elaboración de planes de apoyo, elaboración de presupuestos. • La organización, para determinar la estructura, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. • La dirección, para ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional, la motivación, comunicación, supervisión y toma de decisiones. • El control, para establecer medidas correctivas y brindar retroalimentación. 	La planificación, organización, dirección y control permiten alcanzar metas y objetivos.	La gestión institucional aplicada estratégicamente permite lograr los objetivos y metas.	La gestión institucional es la capacidad con que cuenta la organización para poner en marcha un plan estratégico que se debe visualizar en instrumentos de gestión, en el cual los presupuestos institucionales que se incluyan, arrojen resultados para la institución. (Farro, 2001). Son elementos o procesos de ella: Planificación, organización, dirección y control (Fayol, 2006).
4	Que dificultades encuentra para aplicar las dimensiones del clima organizacional: estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento.	<p>Las dificultades que encuentro son de tipo económico y de compromiso por parte del personal.</p> <p>Sin embargo, aplicaría las dimensiones de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboraría el cuadro de jerarquización de la institución. • Se implementaría canales de comunicación para que ésta sea más fluida y acertada. • Capacitaría al personal. • Se incentivaría el compromiso con la 	<p>Personal poco actualizado.</p> <p>Personal con escasas habilidades blandas.</p>	Sin dificultad para aplicar buen clima organizacional	Para Chiavenato (2006), refiere que el clima organizacional es el entorno, contexto o atmósfera psicológica de interrelación entre las personas quienes establecen lazos de compañerismo y amistad. Indica que su principal característica es la influencia que ejerce sobre las conductas de las personas, la responsabilidad la motivación y el compromiso. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional compromete diferentes factores, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las

<p>¿De qué manera aplicaría las dimensiones del clima organizacional en el trabajo diario en la institución pública: estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento?</p>	<p>institución. En lo económico, contamos con un presupuesto muy bajo para capacitación del personal, es insuficiente y a veces se priorizan otras acciones.</p>				<p>metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o son sancionadas (factores sociales).</p> <p>Entre sus dimensiones están: Estructura, hace referencia a la forma de como la organización esta normada, delimitada y estructurada de manera jerárquica para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Comportamiento organizacional, referido sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relaciones con su trabajo, donde interviene los siguientes indicadores: Productividad, tensiones y estrés, Aptitudes y actitudes, motivaciones, expectativas, etc. Relaciones interpersonales, es la percepción por parte de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados o viceversa (Gaspar, 2011). Rendimiento: señala que el grado de rendimiento laboral que manifiesta el colaborador frente a sus actividades, asimismo la eficiencia con que las ejecuta, para ello se estima la capacidad de resolución de problemas, el ausentismo, compromiso y trabajo en Equipo (Pernía y Carrera2014).</p>
---	--	--	--	--	---

Teóricamente el clima organizacional es de vital importancia para contribuir al logro de las metas y objetivos de las organizaciones. Este se relaciona con diversos aspectos de la organización y los trabajadores. La estructura y comportamientos sociales. La necesidad de actualización y de realizar talleres para desarrollar habilidades socioemocionales, hace presumir que la institución pública peruana, 2019 en cuestión, presenta dificultades en su clima organizacional. De allí que no haya dificultad alguna, por parte de líder para aplicar herramientas conceptuales como las de: estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento.

Tabla 27: Análisis cualitativo de entrevista estructura de gestión institucional: marco teórico entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019

Pregunta	Datos reducidos del entrevistado	Codificación	Categoría	Teorización
<p>5 ¿En las interacciones diarias al interior de la institución pública, encuentra ud. dificultades para aplicar la teoría de las relaciones humanas basada en la idea de la satisfacción de las necesidades y los valores humanos? ¿Por qué? ¿Qué haría ud. para aplicar la teoría de las relaciones humanas?</p>	<p>No encuentro dificultad alguna, puesto que cada área de nuestra institución cuenta con un jefe con quien el personal coordina el trabajo diario. Si hay compromisos de desempeño institucional y considero necesario coordinamos todo el equipo.</p> <p>Cada uno de los servidores públicos, tiene diversas percepciones y proceden de diferentes hogares, debido a los prejuicios, aplicaríamos la teoría de las relaciones humanas promoviendo incentivos como una felicitación por su labor efectuada, se vería de adecuar la infraestructura para que los servidores trabajen en óptimas condiciones.</p> <p>Desarrollar en el trabajador la motivación intrínseca basado en las relaciones humanas a través de diversas estrategias como: la estrategia del buen trato, los abrazos terapéuticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Fragmentada. • Cultura organizacional diferente. • Personas con creencias y valores diferentes • No hay buen ambiente. • Trabajadores desmotivados. • Insatisfacción por falta de reconocimiento laboral. • No se tiene en cuenta las necesidades de los trabajadores 	<p>Sin dificultad para aplicar teorías organizacionales</p>	<p>Elton Mayo citado por Betzhold (2006), cuya teoría es conocida como la teoría de las relaciones humanas o teoría de las necesidades humanas. Al respecto, el autor indica que las relaciones humanas resultan de la satisfacción de las necesidades, tanto de los trabajadores como de los usuarios y, por ende, esto, permite obtener resultados eficaces para la empresa. Así mismo señala que los trabajadores, cuando no satisfacen sus necesidades en el trabajo, estas se satisfacen de otra manera, por lo tanto, habría un desequilibrio entre sus necesidades y los intereses institucionales.</p> <p>La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía</p>

La organización, consciente o inconscientemente, siempre están actuando con un determinado enfoque de gestión. Aplicar uno de ellos de manera consciente equivale a que los que dirigen la organización conozcan cada una de estas teorías administrativas de carácter científico. En la institución pública peruana estudiada, se observa que la comunicación es fragmentada, los trabajadores tienen creencias y valores que no concuerdan con los de la organización, lo cual sería causa de su desmotivación e insatisfacción laboral. Además, se agrega a ello la falta de reconocimiento e incentivos a su labor. Esto hace presumir, que, si bien no hay resistencia a la aplicación de la teoría a la labor práctica, esta no se conoce en profundidad, de tal modo que sería una de las causas de una deficiente gestión institucional que evidencia la institución pública peruana, 2019.

Tabla 28: Análisis cualitativo de entrevista estructura de gestión institucional: marco filosófico entrevistado 1: especialista de la Institución pública peruana-2019

Pregunta	Datos reducidos del entrevistado	Codificación	Categoría	Teorización
<p>6</p> <p>En sus actividades diarias, en el manejo de la organización, ud. aplica la experiencia, ¿la intuición o la razón en función de los conocimientos que poseen los especialistas?</p> <p>¿Cómo aplicaría la experiencia, intuición y razón en las actividades diarias?</p>	<p>Sí, pues los trabajadores tienen que leer las normas y en función de ello, atender los requerimientos de los usuarios, pues nos debemos a ellos, y claro la razón juega un papel importante, yo no diría que sólo la razón sino también el criterio propio de cada servidor público.</p> <p>Ante la pregunta, ¿Cómo aplicaría la experiencia, intuición y razón en las actividades diarias?</p> <p>Se constituirían los equipos de trabajo multidisciplinarios, para que todos se fortalezcan de los conocimientos, la experiencia que poseen los trabajadores más antiguos. También se formarían equipos fortaleza al interior de la organización y se establecería canales de comunicación basados en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las normas. • Ausencia de trabajo colaborativo. • Personal nuevo que no conoce las normas. • Énfasis en lo administrativo. 	<p>La razón no es la única fuente para desenvolverse bien en el trabajo.</p> <p>Rechazo de la razón como herramienta de conocimiento y práctica laboral.</p>	<p>Teoría filosófica que sustenta el presente trabajo de investigación encontramos el planteamiento de la racionalidad cuyos principios constituyen la base de la administración pública, pues en esta impera el proceso de toma de decisiones que se basa en la razón. Deja de lado las informalidades, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto. Al respecto Barnard (1938) expresa que las instituciones son sistemas cooperativos que excluyen el conflicto y los incentivos financieros.</p> <p>El racionalismo es el sistema de pensamiento que acentúa el papel de la razón en la adquisición del conocimiento, en contraste con el empirismo, que resalta el papel de la experiencia, sobre todo el sentido de la percepción.</p> <p>Para Aristóteles la vida es una actividad muy compleja que puede recoger formas de comportamiento que se evidencia en otros seres humanos, según su pensamiento, el fin del ser humano es alcanzar la felicidad que se deriva de</p>

		trabajo colaborativo.			la conciencia racional de cumplir un rol asignado y que se podía alcanzar mediante el ejercicio de la razón y las virtudes. Desde la antigua Grecia, Platón y Aristóteles hablaban sobre la felicidad pues existe una relación entre la verdad y la felicidad, siendo esta última lo que realmente buscan los seres humanos ya que sus metas están direccionadas a alcanzar tal estado.
--	--	-----------------------	--	--	---

La razón, ha constituido la herramienta principal con la que el hombre ha ocupado la cúspide del dominio del planeta. Por otra parte, filosóficamente se afirma que todo conocimiento se adquiere mediante la razón y su ejercitación está en todo el aspecto de la vida humana. De acuerdo con esto, supone que la toma de decisiones que ejercitan o ejecutan las instituciones públicas debe estar fundado en la razón. No bastante se observa en el caso investigado que se recurre a la experiencia, apelando a los trabajadores más antiguos. Esta forma de operar hace presumir que no hay un conocimiento profundo de un marco filosófico que permita gestionar la institución acertadamente. Esta creencia de considerar la experiencia como fundamental en el plano labora, sería una de las causas de una deficiente gestión institucional. Además hay personal nuevo que le cuesta trabajar con la normatividad vigente.

Fuente: Especialista de la Institución pública

IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el de determinar en qué medida, describir y explicar de qué manera la gestión institucional incide en el clima organizacional. Es decir, nos propusimos investigar de modo descriptivo el comportamiento de las variables gestión institucional sobre el clima organizacional en una institución pública peruana, año 2019.

Para ello, recopilamos información a nivel cuantitativo y también cualitativo, a 47 participantes y un especialista, todos ellos trabajadores de la institución pública materia de la investigación. Esta información se centró en el grado de conocimiento que posee cada uno de ellos acerca de los marcos: normativo, referencial, conceptual, teórico y filosófico. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados desde la perspectiva de investigación cuantitativa y cualitativa. De los resultados cuantitativos y cualitativos interpretados respectivamente, se discute:

- La presente tesis evidenció que la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública, año 2019, dado que de forma general el 37% de trabajadores manifestaron tener mucho conocimiento de los constructos gestión institucional y clima organizacional en sus aspectos normativos, referenciales, conceptuales, teóricos y filosóficos. Otro 28% manifestó conocer poco, y un 35% manifestó no conocer nada acerca de los constructos. De la interpretación cualitativa, se concluyó que, aunque esta diferencia entre los que saben mucho y los que saben poco es de 2%, la incidencia es severa.
- Respecto al grado de conocimiento sobre el marco normativo el 41% de trabajadores manifestó que sabe mucho, a diferencia de un 30% que dijo no saber nada. Presupone esto que la Institución pública peruana, año 2019, actúa administrativamente con autonomía en sus diferentes aspectos, puesto que la Ley General de Educación 28044 la considera una instancia de ejecución descentralizada. Así mismo, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658 cuyo objetivo es la obtención de mayores niveles de eficiencia de las instituciones públicas, para lograr una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Del mismo modo, la Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175, norma las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

- No obstante, de la interpretación cualitativa, se infiere que la ley no es suficiente para que las organizaciones del estado tengan buenos niveles de gestión institucional. Dado que se evidencia que hay una autonomía parcial, dependencia económica, una deficiente atención al servicio educativo cuya causa es la priorización de la normatividad, las relaciones humanas no son buenas, deficiente comunicación y afectación emocional del recurso humano. Esta evidencia indica una deficiente gestión institucional que tiene una incidencia severa en el clima organizacional. Todo ello muy contrario al marco normativo que sustenta la finalidad del funcionamiento de las instituciones públicas y específicamente las instituciones públicas, y muy discutible con aquellos que consideran que la sola presencia de normas puede hacer que las instituciones generen una buena gestión institucional y clima organizacional, obviando así que una buena gestión depende del accionar humano, tal como lo afirman las teorías organizacionales citadas en el marco teórico: Humanista, de calidad y del comportamiento (Mayo, 1998; Maslow, 2018)
- Respecto al grado de conocimiento referencial, se observó que el 36% de trabajadores no conoce referencias, a diferencia de que un 33% dijo conocer mucho. Aunque exista una diferencia del 3% entre los que no saben y saben; presupone que la institución pública, debería valerse de las experiencias exitosas de otras organizaciones. En ellas se evidencian que existe una relación positiva significativa entre la gestión institucional y el clima organizacional, en la cual juegan un papel importante factores como: la comunicación, la percepción de las personas sobre el quehacer laboral, aumento de la productividad, ambiente, motivación, la participación del trabajador en la toma de decisiones y satisfacción laboral. De tal modo, el marco referencial mediante el antecedente demuestra que una empresa exitosa requiere gestionar bien tanto su clima organizacional como la satisfacción de sus empleados, así como alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada (Bobadilla, 2017; Quintero, africano y Faría, 2008; Uría, 2011; Cabrera, 2018).
- Sin embargo, de la interpretación cualitativa, a pesar de que se reconoce esta influencia, las instituciones no utilizan este saber para mejorar sus niveles de gestión institucional, haciendo así que ésta incida severamente en el clima organizacional, sobre todo en la parte de las relaciones humanas —según cifras en esta investigación obtenidas de la pregunta número 05, el 47% conoce las consecuencias del liderazgo autocrático— esto queda corroborado con los resultados de Uría (2011), quien evidenció que un liderazgo autocrático produce un mal clima organizacional el cual se refleja en el bajo desempeño laboral. Por otra parte, mediante la entrevista al especialista, se infiere que hay una

tendencia de la institución a priorizar lo funcional y lo meramente administrativo y normativo. Esto se asocia con un modelo administrativo funcional y burocrático, el cual sería la causa de un mal clima institucional y en consecuencia un deficiente servicio al usuario, por un lado, y por el otro una deficiente gestión institucional. Por lo expuesto, se somete a discusión la relevancia de las experiencias de otras instituciones para mejorar la gestión institucional y el clima organizacional.

- En lo referido al grado de conocimiento del marco conceptual, se identificó que un 43% de ellos manifiesta saber mucho sobre estos conceptos y sus implicancias, mientras que el 29% dice no saber nada. Aquí se observa una diferencia proporcional significativa, la cual hace que la gestión institucional incida severamente en el clima organizacional, debido a que del análisis cualitativo se infiere, que a pesar de que se conoce el marco conceptual, acciones de gestión como las de planificar, organizar, dirigir y controlar no se cumplen a cabalidad y de acuerdo a la teoría; es decir se tiene el conocimiento, pero no se aprovecha ni ejecuta en la práctica. Ello perjudica la estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento, lo que se resume en el clima organizacional, y con ello a la obtención de los logros de la organización; muchos más si teóricamente se ha afirmado que el clima organizacional es de vital importancia para contribuir al logro de las metas y objetivos de las organizaciones (Chiavenato, 1992; Gaspar, 2011; Pernía y Carrera2014).
- Por otra parte, la necesidad de actualización y de realizar talleres para desarrollar habilidades socioemocionales, hace presumir que la institución en cuestión, presenta dificultades en su clima organizacional. Por ejemplo, problemas en la comunicación, interrelaciones laborales, compromiso y trabajo en Equipo. De allí que no haya dificultad alguna, por parte de líder para querer aplicar herramientas conceptuales.
- Por lo expuesto, entonces se discute aquí que el solo hecho de poseer conocimientos de carácter conceptual no es un indicador o garantía de que una organización posea una eficiente gestión institucional y clima organizacional. A partir de esto se podría plantear la hipótesis de que a mayor conocimiento conceptual mayor niveles de gestión institucional y buen clima organizacional. Algo muy discutible y que se tiene que contrastar empíricamente. (Gaspar, 2011). Señala que el grado de rendimiento laboral que manifiesta el colaborador frente a sus actividades, asimismo la eficiencia con que las ejecuta, para ello se estima la capacidad de resolución de problemas, el ausentismo, compromiso y trabajo en Equipo (Pernía y Carrera2014).

- La muestra de estudios, respecto al grado de conocimiento teórico, sobre las variables un 22 % de ellos manifestó saber mucho sobre estos conceptos y sus implicancias, mientras que un 47% dijo no saber nada sobre la incidencia de la gestión institucional en el clima organizacional. Se observa que a pesar de que hay una proporción pequeña que tiene un conocimiento teórico, ellos no aprovechan este saber para aplicarlo en la institución y sobre todo compartirlo con los demás, con el propósito de elevar los niveles de gestión institucional y clima organizacional. En consecuencia, hay un incumplimiento de dicha aplicación teórica. Esto explica que la institución en mención no aplique mecanismos de: incentivos, reconocimientos, motivación, produciendo así insatisfacción laboral, un mal clima organizacional y una deficiente gestión institucional. Esta descripción cuantitativa es análoga a la interpretación cualitativa del entrevistado. Así toda organización consciente o inconscientemente, siempre está actuando con un determinado enfoque de gestión. Aplicar uno de ellos de manera consciente equivale a que los que dirigen, y también los trabajadores, la organización conozcan cada una de estas teorías administrativas de carácter científico. En la institución estudiada, se observa que la comunicación es fragmentada, los trabajadores tienen creencias y valores que no concuerdan con los de la organización, lo cual sería causa de su desmotivación e insatisfacción laboral. Además, se agrega a ello la falta de reconocimiento e incentivos a su labor. Esto hace presumir, que, si bien no hay resistencia a la aplicación de la teoría a la labor práctica, esta no se conoce en profundidad, de tal modo que sería una de las causas de una deficiente gestión institucional que evidencia la institución.
- Comparando, resulta que esta descripción es muy contraria a los supuestos teóricos citados, como la teoría o enfoque humanista de la administración y de las relaciones humanas que basada en la idea de las necesidades y los valores humanos, afirma que las personas son importantes para que una organización consiga sus objetivos y funcione de manera adecuada. Otra teoría es la motivación, cuya idea básica de esta es la “jerarquía de las necesidades” donde las más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía (Mayo, 1998; Maslow, 2018).
- Por lo anterior, y de manera general, se discute contra aquellos que consciente o inconscientemente sostienen que, para hacer una buena gestión, no es imprescindible la teoría, puesto que se ha observado que en muchas organizaciones muchos de los que

trabajan actúan empíricamente. Esto es respaldado con los resultados estadísticos de las preguntas 17 y 18, donde en promedio solo un 22% de los trabajadores de la Ugel observada manifiesta conocer la teoría. Los demás parecen no prestarle importancia. Contribuye así esta investigación a enfatizar, no solo el saber de la teoría, sino también su práctica.

- Queda por discutir, la incidencia del grado de conocimiento filosófico de los trabajadores en las variables aquí estudiadas. A diferencia de los demás constructos se afirma que este es el más afectado y al que menos interés le prestan los trabajadores de la institución pública. Los datos estadísticos corroboran nuestra afirmación al describir que solo un 14 % de ellos manifiesta saber mucho sobre estos conceptos y un 55 % dice no saber nada. Se nota así que hay una diferencia muy significativa entre los que conocen y lo que desconocen. Se infiere de ello que los trabajadores de la institución estudiada tienen creencias y valores que no concuerdan con los de la organización, es decir no comparten su filosofía, su misión y visión. Por otro lado, hace presumir que no hay un conocimiento profundo de un marco filosófico que permita gestionar la institución acertadamente, ello basada en la creencia de considerar la experiencia como fundamental en el plano laboral, apelando a los trabajadores más antiguos, muchos de ellos sin el perfil requerido en el puesto que ocupan, puesto que los perfiles que pedían para el puesto eran diferentes a los de ahora, ello dado que la normativa del empleo así lo permitió y fue de abierto, es decir se puede entrar de asistente y luego llegar a jefe de alguna área. Impacta esto en la toma de decisiones importantes para la organización. Nuevamente, esta práctica de la institución observada se contrapone a los fundamentos filosóficos de toda praxis de gestión. Dado que la filosofía, principio de las ciencias, afirma que todo conocimiento se adquiere mediante la razón y su ejercitación esta en todo el aspecto de la vida humana. Al respecto se ha afirmado que el racionalismo es el sistema de pensamiento que acentúa el papel de la razón en la adquisición del conocimiento, en contraste con el empirismo, que resalta el papel de la experiencia, sobre todo el sentido de la percepción. (Descartes, Spinoza y el pensador Leibniz, Drucker).

- Se puede concluir, es este acápite que sin filosofía no hay oriente, y sin razón no hay una buena adquisición del conocimiento. A la vez que deja abierta la discusión, sobre la importancia de la razón más que la experiencia, en la toma de decisiones.

- Finalmente, por todo lo expuesto se deja para la discusión los resultados de esta tesis, y sean comparadas con futuras investigaciones mixtas.

V. CONCLUSIONES

- Se determinó que la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública, año 2019, dado que de forma general el 37% de trabajadores manifestaron tener mucho conocimiento de los constructos gestión institucional y clima organizacional en sus aspectos normativos, referenciales, conceptuales, teóricos y filosóficos. Otro 28% manifestó conocer poco, y un 35% manifestó no conocer nada acerca de los constructos. Esta incidencia es de manera moderada, debido a que no hay una diferencia porcentual significativa entre los que saben mucho y los que no saben nada.
- Se determinó que el grado medio de conocimiento del constructo **marco normativo** de la gestión institucional incide en el clima organizacional de una institución pública, año 2019, dado que el 49% de trabajadores conoce el marco normativo. Otro 21% manifiesta conocer poco, mientras un 30% dice no conocer nada.

El cumplimiento normativo incide de manera severa, en la gestión institucional y clima organizacional, debido a que hay una diferencia porcentual significativa de 19% entre los que saben mucho y los que no saben nada. Esto explica que el modelo de gestión asumido por la institución pública tenga características de una administración centrada en lo funcional, puesto que la mayor parte del personal da prioridad a la normativo desatendiendo los servicios que necesitan los centros y programas educativos. Además, esa prioridad normativa limita su autonomía para tomar decisiones en aspectos económicos, manejo de recursos humanos y otros. Respecto al clima organizacional, este también queda afectada, puesto que al dar prioridad a lo normativo y funcional se evidenció malas relaciones humanas, deficiente comunicación y afectación emocional del recurso humano.

- Se determinó que el grado medio de conocimiento del constructo **marco referencial** incide en la gestión institucional y el clima organizacional de una institución pública año 2019, dado que el 36% de trabajadores no conoce referencias. Otro 33% manifiesta conocer poco, mientras un 33% dice conocer mucho.

El desconocimiento del marco referencial incide de manera severa, en la gestión institucional y clima organizacional, aunque la diferencia porcentual es mínima de 3% entre los que saben mucho y los que no saben nada. Esto explica que la institución pública no asuma modelos ni considere resultados de otras organizaciones eficientes y eficaces en su gestión institucional y clima organizacional, expuestas en diferentes

investigaciones donde factores como el liderazgo, comunicación, motivación, reconocimiento produce el aumento de la productividad y mejor desempeño laboral.

- Se determinó que el grado medio de conocimiento del constructo **marco conceptual** incide en la gestión institucional y el clima organizacional de una institución pública año 2019, dado que un 43% de ellos manifiestan saber mucho sobre estos conceptos y sus implicancias. También se observa que el 28% manifiesta saber poco, y un 29% dice no saber nada.

El cumplimiento del marco conceptual incide de manera severa, en la gestión institucional y clima organizacional, dado que a pesar de que casi el 50% de trabajadores lo conoce, ellos no la aplican. Esto explica que la institución pública no brinde un servicio de calidad al usuario, porque no aplican herramientas conceptuales como las de Planificación, organización, dirección y control; así como las de estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento. Estas permiten alcanzar el logro de las metas y objetivos de toda organización.

- Se determinó que el grado medio de conocimiento del constructo **marco teórico** incide en la gestión institucional y el clima organizacional de una institución pública año 2019, dado que Se observa que un 22 % de ellos manifiesta saber mucho sobre estos conceptos y sus implicancias. También se observa que el 31 % manifiesta saber poco, y un 47 % dice no saber nada

El incumplimiento del marco teórico incide de manera severa, en la gestión institucional y clima organizacional, dado que a pesar de que el 22% de trabajadores lo conoce, ellos no la aplican. Esto explica que la institución pública no aplique mecanismos de: incentivos, reconocimientos, motivación, produciendo así insatisfacción laboral, un mal clima organizacional y una deficiente gestión institucional.

- Se determinó que el grado medio de conocimiento del constructo **marco filosófico** incide en la gestión institucional y el clima organizacional de una institución pública año 2019, dado que Se observa un 14 % de ellos manifiesta saber mucho sobre estos conceptos y sus implicancias. También se observa que el 31 % manifiesta saber poco, y un 55 % dice no saber nada.

El incumplimiento del marco filosófico incide de manera severa, en la gestión institucional y clima organizacional, dado que a pesar de que el 14% de trabajadores lo conoce, ellos no la aplican. Esto explica que los trabajadores tienen creencias y valores que

no concuerdan con los de la organización, lo cual se asocia con una deficiente gestión institucional y mal clima organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

El modelo de gestión de las instituciones públicas que brindan servicios educativos, debe priorizar la asistencia a los centros y programas tomando en consideración la normatividad vigente, ya que ésta permite al titular de la entidad adoptar decisiones resolutorias y administrativas de acuerdo a Ley y de esta manera incrementar la eficacia de los procesos de gestión.

En las instituciones públicas debe tenerse presente factores como el liderazgo, la comunicación, la motivación y el reconocimiento al personal, pues los resultados demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y la gestión institucional.

En las instituciones públicas, se deben implementar procesos de la gestión institucional relacionados con la planificación, organización, dirección y control que van a asegurar el buen funcionamiento de la institución, así como también las relacionadas con el clima organizacional como son las de estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento.

En las instituciones públicas se deben implementar mecanismos motivacionales para los trabajadores, incentivos y reconocimientos acorde a la función que cumplen.

En las instituciones públicas debe establecerse valores institucionales acorde con la organización, y estas deben ser consensuadas.

Las instituciones competentes deben establecer perfiles adecuados para los puestos de mayor jerarquía en las instituciones públicas, pues si se desconoce los constructos teóricos, referenciales, normativos, conceptuales y filosóficos no gestionarán bien su institución y por ende su clima y resultados serán inadecuados.

VII. PROPUESTA

Para la presente investigación se presenta la propuesta de gestión basada en la neurogestión, la misma que mejoraría el clima organizacional y la gestión en una institución pública peruana, año 2019.

REFERENCIAS

- Betzhold, Jorge E. (2006). Tesis para la optar al Título de Sociólogo Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Sociología.
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencia. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México D. F., México: Trillas.
- Cabrera G. (2004). Clima y compromiso organizacional de la Universidad de las Américas. (Tesis de maestría). Universidad de las Américas. Puebla: México. Obtenido desde <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>.
- Chiavenato, M. (2004). Gestión de talento humano. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- Córdova Llontop, Ulises (2017). Influencia del clima laboral en la motivación de los empleados de la empresa global busisnes en la provincia de Lima 2015. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo: Perú. Obtenido desde <http://dspace.unitru.edu.pe/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. México DF. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores. S.A.
- Delors, J. C. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Editorial Santillana- UNESCO. Recuperada de: <http://www.oei.es/decada/accion004.htm>

- Fayol, H.F (2006). Teoría clásica de la Administración. Madrid, España: Editorial Narcea. Recuperada de: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- Fleitman,
- Frigerio, G.V., Poggi, M. F. y Tiramonti, G.T. (1993). La dimensión comunitaria, de Las Instituciones Educativas Cara y Ceca. Editorial Mac Graw Hill. Recuperada de:
- http://profes2013.milaulas.com/pluginfile.php/41/mod_resource/content/1/Las-Instituciones-Educativas-Cara-y-Ceca-%2097%20al%20167.pdf.
- Farro, F. (2014). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Lima, Peru: UDEGRAF.
- Fleishman, H. (1959). Clima organizacional y desarrollo del desempeño laboral. México DF. México: Ateneo.
- Gibson, L. (1996). Componentes y resultados del clima organizacional. Segunda edición. México DF. México: Trillas.
- Hall, R. y otros. (1996). Organizaciones: estructura y proceso. Madrid. España: Ediciones Prentice – Hall Hispanoamérica S.S.
- Halpin, H. y Crofts, S. (1963). Dimensiones del clima organizacional. Segunda Edición. Madrid. España: La Torre.
- Hernández R. Fernández. C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México DF. México: Ed. Graw Hill.
- Kerlinger F y Lee. (2002). Investigación del comportamiento (3ra ed.). México DF. México: Mc. Graw Hill.
- Kurt, L. (1988). La teoría del campo en la ciencia social. Madrid, España: Paidós Ibérica.
- Ley General de Educación y sus reglamentos (2007). N° 28044, 24029,27382 Lima: Quinta Edición. Editorial M, V.FENIX.E.I.R.L.
- Levin, J. (1979). Fundamento de la estadística de la investigación social. Segunda edición. México D.F. México: Harl.
- Litwin, H. y Stinger, M. (1998). Dimensiones del clima organizacional. Segunda Edición. México DF. México: MC Graw Hill.
- Mayo, Elton, Problemas humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión, 1946.

- Mayo, E. (2011). Clasificación de grupos. En A. Pulido, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (pág. 88). Mexico D.F: INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Maslow, A. (1962). *Psicología Educacional*. México D.F.
- Maslow, A. (2011). Motivación y gerencia. En A. P. Martinez, *Fundamentos de Gestión Empresarial*. (pág. 88). Mexico: Interamericana C.V.
- Mc Clelland (1994). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.
- Messina, G. (2000). *La formación docente para la educación de jóvenes y adultos*. Buenos Aires. Argentina: Paidós.
- Poggi, M. (1992). *Gestión Pedagógica*. Lima, Perú: Editorial Norma. Recuperada de: http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/las_instituciones_educativas_cara_y_ceca_frigerio.pdf.
- Quintero L., Africano R. y Faría L. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal, empresas vigilantes asociados costa oriental del lago*. (Tesis de doctorado). Universidad de Zulia: Maracaibo. Obtenido desde www.revistanegotium.org.ve/.
- Rentería, L. A., y Quintero, N., T. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana*. (Tesis maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>.
- Robbins, S. (1990). *Comportamiento organizacional*. México DF. México: Octava Edición D. F. Prentice-Hall.
- Sánchez, C., y Reyes, J. (1990). *Metodología de la investigación*. Tercera Edición. Lima. Perú: Visión Universitaria.
- Sánchez, C., y Reyes, J. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Lima. Perú: Visión Universitaria.
- Segama, L. (2008). *Clima laboral. Recursos humanos en la empresa*, (tesis de maestría). Universidad Nacional de Piura. Piura.
- Sovero, F. (2013). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. AFA, Editores Importadores.
- Shore, M. y Wayne, J. (1993). *Consecuencias del clima organizacional*. Segunda Edición. México DF. México: Pearson.

- Stoner, J. (1994). Teoría de los sistemas. México DF. México: Fondo de Cultura Económica.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional. Bogotá. Colombia: Cincel. LTDA.
- Troncos Chair, Milagros (2018) “Relación entre la gestión institucional y la cultura organizacional en la institución educativa 40631 Juan Pablo II, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2017”. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8059/EDMtrchm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Uribe J. (2014) “Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud, factores psicosociales”, (1ª Ed), Publicado Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PT68&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikytuXrcjKAhWBVSKHYzrB9UQ6AEIKTAB#v=onepage&q&f=false>.
- Uria, A. (2011) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De La Ciudad de Ambato. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>.
- Wilson, J. (1992). Como valorar la calidad de la enseñanza. Barcelona, España: Paidós M.EC.
- Yarleque L. y otros (2007). Investigación en educación y ciencias sociales. Huancayo. Perú: Omega.
- Zinder, P. (1993). Estadística descriptiva e inferencial. Tercera edición. Bogotá, Colombia: Trillas.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta dirigida a los trabajadores de una Institución Pública Peruana, Año 2019

GÉNERO: F__ M__ **ÁREA:** _____

OBJETIVO: El presente instrumento tiene como objetivo recabar información válida y confiable referente a los cinco marcos del presente trabajo de investigación: normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico.

	2	1	0
ESCALA	MUCHO	POCO	NADA

Nº	INDICADORES	ESCALA		
	Marco Normativo	2	1	0
1	Conoce Ud. que las Instituciones pública: Unidades de Gestión Educativa local, son órganos desconcentrados de las DRE y proporcionan soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a los centros y programas educativos y su jurisdicción se determina territorialmente según criterios de gobernabilidad.			
2	Sabía Ud. que la Institución pública: Unidad de Gestión Educativa local tiene autonomía en el ámbito de su competencia.			
3	Que tanto conoce la Ley Marco que incide en la obtención de niveles de eficiencia del aparato estatal para lograr una mejor atención a la ciudadanía priorizando y optimizando el uso de recursos públicos.			
4	Sabía Ud. que uno de los objetivos de la ley marco del empleado público es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral sobre la política de la gestión por resultados.			
	Marco Referencial			
5	Ha escuchado hablar que la aplicación de un liderazgo autocrático impide la aportación de ideas nuevas a la gestión.			
6	Sabía Ud. que la percepción de las personas que trabajan en una organización influye en el desempeño laboral y la comunicación juega un papel muy importante que permite mejorar la gestión entre los diferentes estamentos jerárquicos.			
7	Sabía Ud. que contar con un entorno laboral estable dentro de una organización permite tener altos niveles de productividad.			
8	Se ha enterado Ud. que una institución exitosa requiere gestionar bien su clima organizacional y la satisfacción de los empleados.			
	Marco Conceptual			
9	Sabía Ud. que para el desarrollo de la gestión institucional se requiere de la elaboración de documentos de gestión.			
10	Conoce las funciones asignadas al cargo que tiene en la institución pública.			
11	Conoce de algunos mecanismos adoptados por la institución que le permitan comunicarse fluidamente dentro y fuera de la entidad.			
12	Sabía Ud. que la evaluación de desempeño laboral al personal, es permanente.			
13	Conoce la estructura jerárquica de la institución.			

14	Sabía Ud. que existe una teoría que nos habla de la autonomía en la toma de decisiones.			
15	Conoce cuál es la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo.			
16	Conoce Ud. que el grado de rendimiento laboral del personal se basa en la capacidad de resolución de problemas, compromiso y trabajo en equipo.			
Marco Teórico				
17	Conoce Ud. que la teoría de la administración con enfoque humanista plantea que las personas son importantes para que una organización consiga los objetivos y funcione de manera adecuada.			
18	Conoce Ud. que existe una teoría de las relaciones humanas que nos indica sobre la jerarquía de las necesidades y las necesidades más altas son satisfechas una vez que se han satisfecho las necesidades inferiores.			
Marco Filosófico				
19	Conoce Ud. que existe una teoría que se basa en la razón y que es fundamental en la adquisición del conocimiento.			
20	Sabía Ud. que existe una teoría que se basa en la razón y constituye la base de la felicidad de los seres humanos y ésta depende de la voluntad.			

ANEXO 2: Diagnóstico o Trabajo de Campo

Instrumentos de investigación

Ficha técnica para la recolección de información

Denominación del instrumento	Guía de entrevista a especialista Cuestionario de encuesta a trabajadores de una institución pública peruana, año 2019.
Autor (a)	Gladys Virginia Cerna Quispe
Unidad de análisis	Especialista de una Institución pública peruana, año 2019. Trabajadores administrativos
Fecha de elaboración	Abril de 2019
Propósito / finalidad	Identificar las concepciones y praxis en torno al clima institucional y la gestión organizacional.
Constructos	MARCO NORMATIVO MARCO REFERENCIAL MARCO CONCEPTUAL MARCO TEÓRICO MARCO FILOSÓFICO
Procedimiento de análisis de datos	Para el análisis de datos cuantitativos, se procedió a tabular los datos de la encuesta, empleando una estadística descriptiva para su interpretación. Para el análisis de los datos cualitativos se procedió a la transcripción de la entrevista para luego utilizar una matriz de reducción de datos, de categorización, de triangulación y de contrastación en la emisión de las conclusiones aproximativas.
Validez	Juicio de expertos

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: Entrevista dirigida al especialista de una institución pública, año 2019

GÉNERO: F__ M__

ÁREA: _____

OBJETIVO: El presente instrumento tiene como objetivo recabar información válida y confiable referente a los cinco marcos del presente trabajo de investigación: normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico.

Nº		PREGUNTA
01	MARCO NORMATIVO	<p>Qué dificultades ha encontrado ud para la aplicación de la Ley General de Educación 28044 capítulo II, artículo 73 que nos indica: La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado”. Inclusive en el DECRETO SUPREMO Nº 015-2002-ED.Art.2. Nos habla de que las Unidades de Gestión Educativa son órganos desconcentrados de las Direcciones Regionales de Educación y proporcionan el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a los centros y programas educativos de su ámbito, para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad. El ámbito de la Unidad de Gestión Educativa se determina territorialmente según criterios de gobernabilidad en concordancia con los lineamientos de política educativa del sector. En algunos casos las Unidades de Gestión Educativa podrán administrar por encargo centros y programas educativos de otras unidades de gestión educativa.</p> <p>Y de la ley Marco del empleo público, Ley Nº 28175 en su capítulo II, objetivo 4: Uno de los objetivos de la ley marco del empleo público es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados</p>
02	MARCO REFERENCIAL	<p>¿Considera ud. que existe influencia entre el clima institucional y la gestión en las instituciones públicas? ¿Cómo haría para mejorar la gestión en la institución pública y por ende el clima institucional?</p>
03	MARCO	<p>De qué manera aplicaría las dimensiones de la gestión institucional: planeación, organización, dirección y control, ¿para mejorar el clima institucional?</p>
04	CONCEPTUAL	<p>Que dificultades encuentra para aplicar las dimensiones del clima organizacional: estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento.</p> <p>¿De qué manera aplicaría las dimensiones del clima organizacional en el trabajo diario en la institución pública?</p>
05	MARCO	<p>¿En las interacciones diarias al interior de la institución pública, encuentra ud. dificultades para aplicar la</p>

	TEÓRICO	teoría de las relaciones humanas basada en la idea de la satisfacción de las necesidades y los valores humanos? ¿Por qué?
06	MARCO FILOSÓFICO	En sus actividades diarias, el manejo de la organización, ud. aplica la experiencia, ¿la intuición o la razón en función de los conocimientos que poseen los especialistas?

ANEXO 4: Ficha de Validación de Instrumentos

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión Institucional y su incidencia en el clima organizacional de una institución pública peruana, año 2019.

I. DATOS DEL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES: GRADOS VASQUEZ MARTIN MANUEL
 GRADO ACADÉMICO ALCANZADO: DOCTOR
 ESPECIALIDAD: ADMINISTRACIÓN
 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

II. DATOS DEL INSTRUMENTO:

NOMBRE: Encuesta dirigida a los trabajadores de una institución pública peruana, año 2019
 NÚMERO DE ÍTEMS EVALUADOS: 20
 EMPLEADOS EN INVESTIGACIONES ANTERIORES: NO
 CREADO MODIFICADO: POR: Glady Virginia Cerna Quipe

III. DIMENSIONES DE EVALUACIÓN:

ASPECTOS	CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENA	EXCELENTE
		0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
REDACCIÓN	Se han formulado con un lenguaje claro				X
SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en calidad y cantidad				X
CONSISTENCIA	Adecuado para valorar aspectos de la variable				X
COHERENCIA	Entre las dimensiones indicadores y categorías				X
PERTINENCIA	Se pretende lograr los objetivos planteados				X

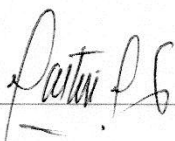
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN: PORCENTAJE TOTAL: **CALIFICACIÓN:**

SE RECOMIENDA PRUEBA DE CONFIABILIDAD:

IV. OPINIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN:

1. EL INSTRUMENTO NO APLICABLE PARA INVESTIGACIÓN:
2. EL INSTRUMENTO DEBE MODIFICARSE PARA SER APLICABLE EN LA INVESTIGACIÓN: NO
3. EL INSTRUMENTO SI ES APLICABLE PARA INVESTIGACIÓN: SI

TRUJILLO 01 DE AGOSTO DEL 2019



 DNI 18206812

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión Institucional y su incidencia en el clima organizacional de una institución pública peruana, año 2019.

I. DATOS DEL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES: ÑAUPA CONTRERAS JANNETTE CRISTINA
GRADO ACADÉMICO ALCANZADO: DOCTOR EN EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTITUCIÓN DONDE LABORA: IEI 1631 LUIS GONZALES ORBEGOSO.

II. DATOS DEL INSTRUMENTO:

NOMBRE: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA PERUANA, AÑO 2019
NÚMERO DE ÍTEMS EVALUADOS: 20
EMPLEADOS EN INVESTIGACIONES ANTERIORES: NO
CREADO.....X..... MODIFICADO: POR: GLADYS CERNA QUISPE

III. DIMENSIONES DE EVALUACIÓN:

ASPECTOS	CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENA	EXCELENTE
		0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
REDACCIÓN	Se han formulado con un lenguaje claro				X
SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en calidad y cantidad				X
CONSISTENCIA	Adecuado para valorar aspectos de la variable				X
COHERENCIA	Entre las dimensiones indicadores y categorías				X
PERTINENCIA	Se pretende lograr los objetivos planteados				X

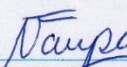
SE RECOMIENDA PRUEBA DE CONFIABILIDAD:

IV. OPINIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN:

1. EL INSTRUMENTO NO APLICABLE PARA INVESTIGACIÓN: -
2. EL INSTRUMENTO DEBE MODIFICARSE PARA SER APLICABLE EN LA INVESTIGACIÓN: NO
3. EL INSTRUMENTO SI ES APLICABLE PARA INVESTIGACIÓN: SI

TRUJILLO 01 DE AGOSTO DEL 2019

ANEXO 5


 JANNETTE CRISTINA ÑAUPA CONTRERAS

DNI. 18120153

ANEXO 5: Propuesta Modelo de Gestión basado en la Neurogestión

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1 INSTITUCIÓN PÚBLICA AÑO 2019

1.2 RESPONSABLE : Gladys Virginia Cerna Quispe

1.3 PERIODO DE EJECUCIÓN: Del 06/01/2020 al 29/05/2020

II. FUNDAMENTACIÓN:

El presente modelo de Gestión se ha elaborado teniendo en cuenta el aporte de la Neurociencia. Al respecto, el avance de la neurociencia, hoy en día nos ha facilitado conocer que hay habilidades cognitivas relacionadas con la toma de decisiones y ésta es principalmente emocional, por lo que constituye un factor muy importante en la gestión al interior de las organizaciones, de allí su necesidad de conocer cómo nuestro cerebro, analiza, procesa y evalúa situaciones, proyectos, tareas y momentos que se suscitan en las instituciones y principalmente en la institución pública, materia de estudio en la presente investigación.

Haciendo un poquito de historia, hace un poco más de treinta años, el cerebro era ignorado y no se conocía como funcionaba. Sin embargo, hoy en día, su estudio nos ha permitido conocer cómo su dinámica se relaciona con la conducta y el aprendizaje. Al respecto, Kandel, Schwartz y Jessell (1997) manifiestan que su propósito es darnos a entender cómo el encéfalo genera individualidad en el accionar humano.

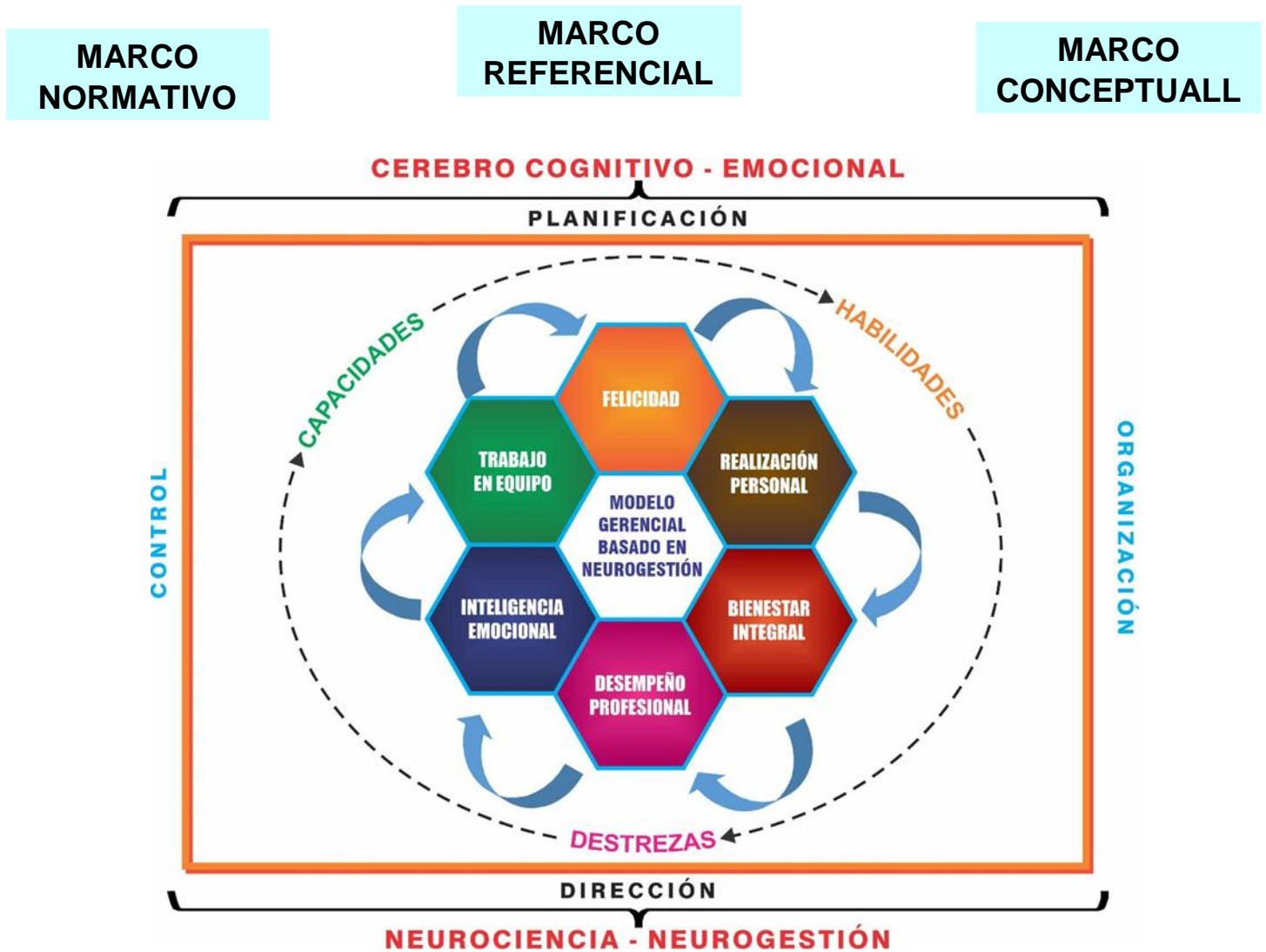
En el campo de la administración empresarial, y específicamente en la gestión, la neurociencia tiene muchas aplicaciones; es así que directores, políticos, líderes, etc, todos ellos deben conocer, pues, debido a los cargos que ejercen, deben tomar decisiones a cada momento y éstas, como ya se dijo líneas arriba, están basadas en las emociones y la neurociencia se centra en el estudio de los procesos neurofisiológicos, siendo su objetivo entender cómo el sistema nervioso interpreta los estímulos que recibe un sujeto a cada momento, también cómo los procesa, sus reacciones, sus comportamientos u aplicaciones prácticas. En conclusión, somos seres emocionales y tomamos decisiones en base a las emociones.

Para clarificar, propondremos un ejemplo de cómo funciona la neurociencia en la dinámica organizacional de las instituciones, y nos preguntamos ¿qué hace nuestro cerebro mientras discutimos la eficacia de una estrategia en una reunión? La respuesta la encontramos en la forma cómo funciona nuestro cerebro, de manera inconsciente el tallo cerebral asegura la respiración y el latido del corazón, el sistema límbico procesa información del contexto: calor, luz, sonidos, personas y las direcciona a través de una red compleja, ayudándolo a interpretar y reaccionar emocionalmente a ella. La corteza cerebral permite expresarse con fluidez, coherencia, enfocar los pensamientos, responder preguntas y calmar los nervios, más allá de la conciencia. Si se presentara un sonido fuerte, el cerebro, en fracciones de segundo, procesa esa información, de donde viene y si constituye una amenaza, inmediatamente los latidos del corazón aumentarán, empezará a sudar, es decir se tendrá en una milésima de segundo, miedo y shock. Es allí donde el cerebro retorna a un nivel primitivo donde se activará mecanismos de supervivencia. Inmediatamente la corteza cerebral entra en funcionamiento, pues toma el control de la situación dándose cuenta que se trataba de un trabajador golpeando con el pie la mesa, necesitará entonces, procesar cómo responder mejorando su tono, postura, palabras, etc. Es decir, el conocer cómo funciona el cerebro y tener mayor conciencia de ello, daría una gran ventaja a los gerentes para ser mejores líderes y crear ambientes de trabajo estales y agradables.

Teniendo en cuenta el aporte de la neurociencia se propone el presente modelo de gestión basado orientado a explorar y complementar los impulsos intelectuales y emocionales del cerebro que están relacionados con la dirección y la gestión organizacional, con el cual se pretende desarrollar habilidades y destrezas que permita a los trabajadores de una institución pública y al gerente de la misma utilizar el cerebro, pensar, controlar sus emociones, ser feliz y por ende tener un clima organizacional adecuado.

III. MODELO:

El modelo de gestión basado en la neurociencia se plantea en base a las dimensiones de la Gestión Institucional: Planificación, organización, dirección y control. En esa dinámica organizacional del proceso, las dimensiones de la neurogestión estarán presentes, aportando a la toma de decisiones y la racionalidad.



Fuente: Elaboración propia de la autora.

NEUROCIENCIA

MARCO TEÒRICO

MARCO FILOSÒFICO

IV. OBJETIVOS

4.1 GENERAL:

- Determinar si el modelo gerencial basado en la neurogestión mejora el clima organizacional en una institución pública, año 2019.

4.2 ESPECÍFICOS:

- Desarrollar el bienestar integral de los trabajadores para generar satisfacción por la labor que desempeñan en la institución pública.
- Empoderar al personal en estrategias para la toma de decisiones acertadas en el trabajo.
- Desarrollar estrategias motivacionales que generen en el trabajador el compromiso institucional y el gusto por lo que hacen.
- Empoderar al personal en estrategias de control emocional para la toma de decisiones en el trabajo diario.
- Poner en práctica estrategias que generen en los trabajadores el deseo de mejorar su desempeño profesional.
- Fomentar la realización personal del trabajador de la Institución pública, año 2019.

V. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA NEUROGESTIÓN:

ELEMENTO	DEFINICIÓN
BIENESTAR INTEGRAL	Es el conjunto de factores integrados que generan en los trabajadores mejor calidad de vida en la institución u organización y en la institución pública de nuestro estudio lo realizaremos comunicando las necesidades, anhelos, motivaciones, expectativas y percepciones sobre el sentir del trabajador en la organización: comodidad y tranquilidad.
DESEMPEÑO PROFESIONAL	Se entiende por desempeño laboral al rendimiento laboral y la actuación que evidencia el trabajador al desarrollar las funciones y tareas que le corresponden según el cargo que desempeña en el contexto laboral y que le permite demostrar su eficiencia e idoneidad. Para desarrollar el desempeño laboral se trabajará en base a incentivos laborales.
INTELIGENCIA EMOCIONAL	La inteligencia emocional es la capacidad que tiene los seres humanos para reconocer, entender y manejar nuestras propias emociones y las de los demás. Esto quiere decir, ser consciente de las emociones que se manifiestan tras nuestra actuación y el impacto que ejercen sobre los demás ya sea de manera positiva o negativa.

TRABAJO EN EQUIPO	Se trata de generar en los colaboradores el sentir unir esfuerzos, tener anhelos y cumplir sus metas juntos, se lo hará a través de estrategias motivacionales y teniendo en cuenta en generar el neurotransmisor de noradrenalina responsable de la sociabilidad.
FELICIDAD	La felicidad es la herramienta que nos permite afrontar los acontecimientos que se presentan de la mejor manera donde la autoconfianza juega un papel muy importante.
REALIZACIÓN PERSONAL	Es el estado ideal en el que el individuo o trabajador puede encontrarse cuando los principales aspectos de su vida gozan de estabilidad emocional y así se sientan capaces de desarrollarse y crecer como ser humano. Se lo hará a través del desarrollo de la motivación intrínseca y la resiliencia, todas estas estrategias orientadas a motivar y a enfrentar dificultades para superar sus límites. Se lo hará a través de actividades para generar el equilibrio de la dopamina, ya que el nivel bajo de esta genera un cerebro indefenso y la dificultad para enfrentar la adversidad, entonces están presentes las actividades para gestionar en forma adecuada nuestras emociones.

VI. DESCRIPCIÓN DEL MODELO GERENCIAL BASADO EN LA NEUROGESTIÓN:

El modelo de gestión basado en la neurogestión se desarrollará teniendo en cuenta los elementos del modelo en las dimensiones de la gestión definidas para el presente trabajo:

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	ELEMENTOS DE LA NEUROGESTIÓN	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN	BIENESTAR INTEGRAL	- Negociación y consenso. - Establecimiento de metas clara. - Elaboración de valores consensuados. - Mejorar las condiciones de trabajo.	Investigadora
	DESEMPEÑO PROFESIONAL	- Incentivar la labor eficiente. - Elaborar planes de trabajo y hacerlos efectivos. - Realizar control basado en la retroalimentación a las actividades que realizan los trabajadores.	
ORGANIZACIÓN	INTELIGENCIA EMOCIONAL	- Desarrollo de talleres: <ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento • Autocontrol • Automotivación • Empatía • Habilidades sociales - Implementar 10 min. de realización de ejercicios diarios.	
DIRECCIÓN	TRABAJO EN	- Conformación de equipos de trabajo	

ACCIONES	MESES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
CONTROL	EQUIPO	interdisciplinarios. - Establecimiento de acuerdos para el trabajo en equipo. - Sensibilización. - Asignación de roles en función de las habilidades que poseen. - Implementar la comunicación de puertas abiertas. - Implementar la técnica del sándwich: asertividad.			
	FELICIDAD	- Trabajar estrategias de buen trato. - Valorar el esfuerzo diario.			
	REALIZACIÓN PERSONAL	- Fortalecer capacidades cognitivas mediante el trabajo en círculos de estudio y Gias.			

VII. RECURSOS:

HUMANOS	MATERIALES
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de la Institución pública - Responsable de la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> - Plumones - Grabadora - Videos - Papel Sábana

VIII. CRONOGRAMA DE TRABAJO:

1.- Negociando y consensuando en el trabajo.	X	X	X	X	X
2.- El trabajador del mes.		X		X	
3.- Conociéndonos y aceptándonos.	X				
4.- Conformado equipos de trabajo interdisciplinarios.	X				
5.- Nos tratamos con cariño y equidad.					
6.- Fortaleciendo nuestras capacidades en Círculos de estudio.	X	X	X	X	X
7. Estableciendo metas claras de trabajo.		X		X	
8. Retroalimentando nuestro trabajo en la institución.	X				
9. Desarrollamos la empatía y el autocontrol.	X	X	X	X	X
10. Establecemos acuerdos para el trabajo en equipo.		X		X	
11. Fortaleciendo nuestras capacidades en Grupos de interaprendizaje.	X		X		
12. Elaboramos planes de trabajo y hacemos efectivos	x	x	x	x	x
13. Consensuamos valores institucionales y los ponemos en práctica.	X				X
14. Desarrollamos las habilidades sociales y la automotivación.	X	X	X		
15. Nos comunicamos de puertas abiertas.	x	x	x	x	x
16. Asignamos roles en el trabajo en equipo en función de nuestras habilidades.	X				
17. Manejamos estrategias de sensibilización entre trabajadores.	X	x	x	x	x
18. Nos comunicamos asertivamente y usamos la técnica del sándwich.	x		x	x	x

IX. EVALUACIÓN:

Se realizará a través de una encuesta basada en las dimensiones de la gestión institucional que será elaborada por la investigadora y será aplicada antes y después de la puesta en marcha del modelo de gestión propuesto.

ANEXO 6: Matriz de transcripción de datos de la entrevista a especialista de una institución pública, año 2019

CONSTRUCTO	PREGUNTAS	DATOS REDUCIDOS DEL ENTREVISTADO
<p>MARCO NORMATIVO</p>	<p>Qué dificultades ha encontrado ud para la aplicación de la Ley General de Educación 28044 capítulo II, artículo 73 que nos indica: La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado”.</p> <p>Inclusive en el DECRETO SUPREMO Nº 015-2002-ED.Art.2. Nos habla de que las Unidades de Gestión Educativa son órganos desconcentrados de las Direcciones Regionales de Educación y proporcionan el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a los centros y programas educativos de su ámbito, para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad. El ámbito de la Unidad de Gestión Educativa se determina territorialmente según criterios de gobernabilidad en concordancia con los lineamientos de política educativa del sector. En algunos</p>	<p>No encuentro ninguna dificultad, pues tenemos autonomía en nuestras decisiones, atendemos al sector educación y tenemos en cuenta las normas emitidas por el MINEDU. Sin embargo, podría llamarse dificultad al hecho de que se priorizan otras acciones netamente administrativas por lo que no se proporciona el soporte que necesitan los centros y programas educativos.</p> <p>Además, la autonomía que se posee es parcial, en el ámbito económico a pesar que tenemos nuestro presupuesto, siempre tenemos que pedir certificaciones y modificaciones de presupuesto al gobierno regional de la Libertad. Tenemos dependencia.</p>

	casos las Unidades de Gestión Educativa podrán administrar por encargo centros y programas educativos de otras unidades de gestión educativa.	
	<p>Qué dificultades ha encontrado Ud. para la aplicación de la ley Marco del empleo público, Ley N° 28175 en su capítulo II, objetivo 4:</p> <p>Uno de los objetivos de la ley marco del empleo público es normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados. ¿Cómo implementaría la Ley Marco del empleado público?</p>	<p>No encuentro dificultades ya que contamos con un manual de organización y funciones aprobado por el gobierno regional. Cada uno de los trabajadores sabe qué acciones ejecutar. Sin embargo,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaría al personal de acuerdo a sus funciones, - Brindaría talleres de habilidades socioemocionales. - Campañas de buen trato. <p>Para ejecutar tales acciones, muchas veces no se cuenta con el presupuesto necesario ni los recursos humanos para trabajar.</p>
MARCO REFERENCIAL	¿Considera ud. que existe influencia entre el clima institucional y la gestión organizacional en las instituciones públicas? ¿Cómo haría para mejorar la gestión en la institución pública y por ende el clima institucional?	<p>Bueno, sí existe influencia, sin embargo, trabajamos de acuerdo a normas y cada empleado tiene funciones que desempeñar.</p> <p>Para mejorar la gestión en la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaría al personal en las funciones que desempeña. - Delegaría las funciones y respeto a las jerarquías en la Institución. - Se coordinaría con jefaturas y las jefaturas con el personal a su cargo para realizar un trabajo más técnico. - Escucharía las sugerencias de jefes de área y de todo el personal desde aquel que atiende en la puerta. - Involucraría a todos en las actividades y compromisos a desarrollar.
	De qué manera aplicaría las dimensiones de la gestión institucional: planeación, organización, dirección y control, ¿para mejorar el clima institucional? Explique.	<ul style="list-style-type: none"> - La planeación para detección de oportunidades, establecimiento de objetivos y metas, ambientes, identificación de alternativas, comparación de alternativas, selección de alternativas, elaboración de

<p>MARCO CONCEPTUAL</p>		<p>planes de apoyo, elaboración de presupuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización, para determinar la estructura, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. - La dirección, para ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional, la motivación, comunicación, supervisión y toma de decisiones. - El control, para establecer medidas correctivas y brindar retroalimentación.
	<p>Que dificultades encuentra para aplicar las dimensiones del clima organizacional: estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento. ¿De qué manera aplicaría las dimensiones del clima organizacional en el trabajo diario en la institución pública?</p>	<p>Las dificultades que encuentro son de tipo económico y de compromiso por parte del personal.</p> <p>Sin embargo, aplicaría las dimensiones de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboraría el cuadro de jerarquización de la institución. • Se implementaría canales de comunicación para que ésta sea más fluída y acertada. • Capacitaría al personal. • Se incentivaría el compromiso con la institución. <p>En lo económico, contamos con un presupuesto muy bajo para capacitación del personal, es insuficiente y a veces se priorizan otras acciones.</p>
<p>MARCO TEÓRICO</p>	<p>¿En las interacciones diarias al interior de la institución pública, encuentra ud. dificultades para aplicar la teoría de las relaciones humanas basada en la idea de la satisfacción de las necesidades y los</p>	<p>No encuentro dificultad alguna, puesto que cada área de nuestra institución cuenta con un jefe con quien el personal coordina el trabajo diario. Si hay compromisos de desempeño institucional y considero necesario coordinamos todo el equipo.</p>

	<p>valores humanos? ¿Por qué? Qué haría ud. para aplicar la teoría de las relaciones humanas?</p>	<p>Cada uno de los servidores públicos, tiene diversas percepciones y proceden de diferentes hogares, debido a los prejuicios, aplicaríamos la teoría de las relaciones humanas promoviendo incentivos como una felicitación por su labor efectuada, se vería de adecuar la infraestructura para que los servidores trabajen en óptimas condiciones.</p> <p>Desarrollar en el trabajador la motivación intrínseca basado en las relaciones humanas a través de diversas estrategias como: la estrategia del buen trato, los abrazos terapéuticos.</p>
<p>MARCO FILOSÓFICO</p>	<p>En sus actividades diarias, en el manejo de la organización, ud. aplica la experiencia, ¿la intuición o la razón en función de los conocimientos que poseen los especialistas? Cómo aplicaría la experiencia, intuición y razón en las actividades diarias?</p>	<p>Si, pues los trabajadores tienen que leer las normas y en función de ello, atender los requerimientos de los usuarios, pues nos debemos a ellos, y claro la razón juega un papel importante, yo no diría que sólo la razón sino también el criterio propio de cada servidor público.</p> <p>Ante la pregunta, Cómo aplicaría la experiencia, intuición y razón en las actividades diarias?</p> <p>Se constituirían los equipos de trabajo multidisciplinarios, para que todos se fortalezcan de los conocimientos, la experiencia que poseen los trabajadores más antiguos.</p> <p>También se formarían equipos fortaleza al interior de la organización y se establecería canales de comunicación basados en el trabajo colaborativo.</p>